



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO**



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**“LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LA
BANCA COMERCIAL, UBICADA EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE,
AÑO 2015”**

TESIS

Para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración

M.Sc. Miguel Cabrera Villegas

AUTOR

Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata

ASESOR

LAMBAYEQUE - PERU - 2018

**“LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE
LA BANCA COMERCIAL, UBICADA EN LA REGIÓN
LAMBAYEQUE, AÑO 2015”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN:**

M.Sc. MIGUEL CABRERA VILLEGAS

AUTOR

DR. SAÚL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA

ASESOR

APROBADO POR:

Dr. ARTURO TORRES GALLARDO
PRESIDENTE

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
VOCAL

Dr. EDGARDO MINO MORALES
SECRETARIO

DEDICATORIA

A LA MEMORIA DE MIS PADRES:

- **ROSA ILDAURA VILLEGAS BARBOZA**
- **JACOBO CABRERA ROJAS**

RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO A:

PEDRO TELLO VILLEGAS

Mi respetado y estimado hermano y gran amigo, por su valiosa orientación para forjar en mí responsabilidad y superación para lograr mi formación profesional idónea.

SAÚL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA

ASESOR, de este trabajo de investigación por sus valiosos aportes y apoyo profesional para desarrollar esta Tesis Doctoral.

Y A MI FAMILIA

Por haberme proporcionado el apoyo incondicional para lograr mis objetivos propuestos.

INDICE

APROBACIÓN DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO A:	iv
INDICE.....	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	0
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. Objetivo	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	8
1.5.1. Alcances	8
1.5.2. Limitaciones	9
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Base teórica.....	11
2.2.1. Formación del concepto de orientación al mercado y su comparación con otros enfoques de gestión	11
2.2.2. El enfoque de marketing y la orientación al mercado.....	22

2.2.3. El concepto de orientación al mercado	25
2.2.4. La orientación al mercado como filosofía de negocio	30
2.2.5. La orientación al mercado como procesamiento de la información al mercado	32
2.2.6. La orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado	37
2.2.7. La orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizacional.....	41
2.2.8. La medida de la orientación al mercado: los componentes subyacentes al enfoque	46
2.2.9. Antecedentes, consecuencias y factores moderadores de la orientación al mercado	59
2.2.10. La orientación al mercado y su relación con el rendimiento y la rentabilidad empresarial	67
2.2.11. Trabajos empíricos donde la relación OM – rendimiento es significativa y positiva	70
2.3. Hipótesis	80
2.3.1. Tesis general Hipótesis	80
2.3.2. Hipótesis específicas	81
2.4. Definición de Términos y Conceptos	84
2.5. Operacionalización de las variables	87
2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación .	88
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
3.1. Tipo de investigación.....	89
3.2. Diseño de investigación	89
3.3. Métodos de investigación.....	89
3.4. Población y muestra de estudio.....	90
3.4.1. Población	90

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	92
3.6. Procesamiento y análisis de información.....	92
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
4.1. Análisis de las características de la población.....	94
4.2. Análisis de los clientes.....	96
4.3. Acciones estratégicas sobre el cliente.....	103
4.4. Análisis de la competencia.....	111
4.5. Acciones estratégicas sobre la competencia	115
4.7. Acciones estratégicas sobre el entorno	121
4.8. Coordinación interfuncional	123
4.9. Rendimiento	128
CAPITULO V COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	130
5.1. Hipótesis General.....	130
5.2. Hipótesis específicas.....	133
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
ANEXOS.....	158

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se centró de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión denominado, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. En este contexto el problema que nos hemos planteado consiste en conocer si existe alguna relación entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región Lambayeque. En consecuencia, el objetivo propuesto es determinar, describir y caracterizar la relación existente entre este enfoque de gestión y el rendimiento de la banca comercial de la región Lambayeque.

La importancia de nuestro trabajo radica en el estudio de un enfoque de gestión, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. Tres son las razones fundamentales que consiguen agrupar esta forma de gestión como campo de investigación: el tratamiento que le han dispensado las más prestigiosas revistas a nivel internacional; el desarrollo de una comunidad de académicos en torno a este tema; y el esfuerzo que muchos autores han realizado para delimitar su contenido y las diferentes perspectivas u ópticas que la han contemplado, tanto a nivel conceptual como desde el punto de vista de su medida. La hipótesis general nula planteada se enunció: “No existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región de Lambayeque”.

Los resultados hallados nos han llevado concluir que la orientación al mercado tiene una relación directa y significativa con el rendimiento medido a través del ROE y el ROA. Se ha demostrado que la política de analizar a los clientes, las acciones estratégicas sobre los clientes, el análisis de la competencia, las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial, el análisis del entorno, las acciones estratégicas sobre el entorno, la coordinación inter-funcional entre los miembros de la institución influyen significativamente en la orientación al mercado. Finalmente, se ha demostrado que existen diferencias entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias en relación a la estrategia de orientación al mercado.

ABSTRACT

The present research work focused specifically on the study of a management approach called market orientation, which is shown as the most appropriate to operate in turbulent and highly competitive environments. In this context, the problem that we have raised is to know if there is any relationship between the orientation to the market and the performance of commercial banking in the Lambayeque region. Consequently, the proposed objective is to determine, to describe and characterize the relationship between this management approach and the performance of commercial banking in the Lambayeque region.

The importance of our work lies in the study of a management approach, which is shown as the most appropriate to operate in turbulent and highly competitive environments. There are three fundamental reasons that manage to group this form of management as a field of research: the treatment that the most prestigious journals at the international level have given to it; the development of a community of academics around this issue; and the effort that many authors have made to delimit its content and the different perspectives or points of views that have contemplated it, both at a conceptual level and from the point of view of its measurement. The Null general hypothesis put forward was stated: "There is no direct and significant relationship between market orientation and the performance of commercial banking in the Lambayeque region."

The results found have led us to conclude that market orientation has a direct and significant relationship with the performance measured through ROE and ROA. It has been demonstrated that the policy of analyzing customers, strategic actions on customers, competitive analysis, strategic actions on the competence of commercial banking, analysis of the environment, strategic actions on the environment, coordination Inter-functional among members of the institution have significant influence on market orientation. Finally, it has been shown that there are differences between multiple banking and non-banking institutions in relation to the strategy of market orientation.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que presentamos se puede enmarcar en el contexto de una cuestión que ha sido objeto de atención preferente en la investigación sobre la gestión de las organizaciones: la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, nuestro trabajo se centra de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos.

En este tipo de entornos, dicho enfoque constituye un recurso del aprendizaje organizacional que, explotado a través de la estrategia, puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, nuestra atención se focaliza en la consecuencia obvia de dicho planteamiento: la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional.

La importancia actual de la orientación al mercado se centra en los esfuerzos académicos por aportar claridad al contenido de este enfoque, por debatir semejanzas y diferencias entre diferentes modos de contemplar su definición, y por operacionalizar dicho constructo con objeto de medir su nivel de intensidad. Al mismo tiempo, su estudio en escenarios en vías de desarrollo o su aplicación a organizaciones sin ánimo de lucro, enriquecen aún más si cabe el estado del arte.

Nuestro trabajo se orienta a contextualizar de menor a mayor concreción el concepto de orientación al mercado, así como a testar un modelo propuesto en un ámbito muy relevante del tejido empresarial: la banca privada.

Desde el punto de vista teórico, nos proponemos ofrecer una visión integrada, sistematizada y actual del enfoque de gestión basado en la orientación al mercado, y construir un modelo descriptivo -con base en la literatura revisada- donde se manifiesten las relaciones directas e indirectas entre esta óptica y los resultados económicos.

Desde la perspectiva empírica, los fines se articulan en torno a testar dicho modelo en el sector constituido por las entidades bancarias de la región de Lambayeque. Asimismo, nos planteamos demostrar que la orientación al mercado constituye un rasgo característico de la estrategia.

Para ello, hemos dividido el presente trabajo en tres partes: En el primer capítulo desarrollamos el planteamiento del problema, los objetivos, así como la justificación e importancia de la investigación.

El segundo capítulo abordaremos, los antecedentes e intentamos mostrar los principales hallazgos en torno a la relación orientación al mercado y rendimiento empresarial. Para ello, debatimos brevemente la problemática inherente a la evaluación del desempeño de las firmas, y sistematizamos los trabajos empíricos más importantes y sus resultados. Así mismo, se plantean las hipótesis de la presente investigación.

En el tercer capítulo mostramos todos los aspectos relacionados con las cuestiones metodológicas. De este modo, se tratan aspectos tales como la planificación de la misma, los instrumentos y escalas de medida de las variables consideradas y las técnicas de análisis de datos según los objetivos planteados.

En el cuarto capítulo mostramos los resultados de la investigación y finalmente en el último capítulo desarrollamos la comprobación o validación de las hipótesis del presente trabajo de investigación.

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del problema

En los albores del tercer milenio, no creemos descubrir nada afirmando que las organizaciones se desenvuelven en entornos sumamente competitivos, altamente turbulentos, donde los deseos de los consumidores cambian en cortos espacios de tiempo y sus intereses, opiniones, comportamientos, se transforman de modo aparentemente injustificado.

Vivimos una época muy tecnificada, como consecuencia de la revolución de las comunicaciones. Los vertiginosos ritmos de desarrollo tecnológicos apenas permiten apreciar los procesos productivos, empequeñeciendo los ciclos de vida de los productos y multiplicando sus generaciones y, por ende, las ofertas presentes en los mercados.

Estas circunstancias constituyen un escenario, cuanto menos, peligroso, intrigante, dubitativo, donde únicamente los más fuertes pueden imponer su ley, desplazando a los débiles a las posiciones menos deseadas e, incluso, a la desaparición.

¿Y dónde está ese poder, cómo podemos detentarlo? Como quiera que los cambios y amenazas descritos provienen del entorno, en sentido amplio, muchos han sido los investigadores que abogan por la adaptación al mismo, por el mimetismo en la jungla empresarial, pues parece probado que apenas constituye la única vía para un desarrollo creciente, y con ello, el logro de mejores resultados.

En este contexto, es especialmente conveniente acrecentar la capacidad para descubrir y recabar continua información del ambiente de operaciones, someterla a

estudio y generar una respuesta, también continua y en términos de oferta, acorde a la misma. Esta respuesta debe dotarse de alguna característica que sea superior a la competencia, para lo cual las organizaciones deberán tomar un conjunto de medidas y decisiones.

Como consecuencia, las firmas estarán en disposición de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, las cuales van a resultar del todo imprescindibles para subsistir y crecer con alguna probabilidad de éxito en esos nuevos escenarios donde irremisiblemente deben operar. De este modo, "la conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es englobada en la literatura reciente bajo el término Orientación al Mercado" (Lado, 1998).

En efecto, la literatura actual ha venido enfatizando las posibilidades de la Orientación al Mercado (OM) como fórmula adecuada para detentar estas ventajas. Sustentadas sobre la combinación de recursos, capacidades, aprendizaje, valores culturales, clima y filosofía empresarial, deben articularse como capitales necesarios para engendrar y ofertar mayor valor a sus clientes.

Indudablemente, las compañías que han logrado implantar este enfoque guardan para sí su secreto, permiten visualizar únicamente ciertos aspectos concretos, pues de su conocimiento externo puede depender su éxito o fracaso. Y es que conjugar armónicamente aptitudes y actitudes, en el marco de unas especificaciones, de modo que favorezcan la obtención y la puesta a disposición de un *output* con valor superior a los ojos del mercado, no se presume empresa fácil; considerando si todo ello debe realizarse del modo más eficaz y eficiente posible.

En este contexto las instituciones financieras de la región de Lambayeque, no escapan a la problemática de desarrollar estrategias que les permitan obtener una mayor cuota de mercado, dado que hoy en día dichas instituciones están inmersas en una incesante competencia, dada la dinámica del sector. En ese sentido, es de vital importancia investigar cómo las instituciones financieras desarrollan y aplican sus estrategias y sobre todo conocer cuáles son los resultados que ellas obtienen a través de la aplicación de las mismas.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región Lambayeque?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado?
- b) ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado?
- c) ¿Cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado?
- d) ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación del mercado?

- e) ¿Cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación del mercado?
- f) ¿Cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado?
- g) ¿Cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado?

1.3. Objetivo

1.3.1. Objetivo General

Determinar cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región Lambayeque.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado.
- b) Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado.
- c) Analizar cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado.
- d) Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado.
- e) Analizar cómo influye el análisis del entorno de la banca comercial a la orientación al mercado.

- f) Determinar cómo contribuyen las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial a la orientación al mercado.
- g) Analizar cómo afecta la coordinación interfuncional de la banca comercial a la orientación al mercado.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

El trabajo de investigación se puede enmarcar en el contexto de una cuestión que ha sido objeto de atención preferente en la investigación sobre la gestión de las organizaciones: la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, nuestro trabajo se centra de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. En este tipo de entornos, dicho enfoque constituye un recurso, del aprendizaje organizacional que, explotado a través de la estrategia, puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, nuestra atención se focaliza en la consecuencia obvia de dicho planteamiento: la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional.

Sin embargo, es necesario hacer notar que la orientación al mercado no responde a un planteamiento innovador, sino que se trata de una premisa, en su origen, debatida y discutida desde hace varias décadas. En nuestra opinión, tres son las razones fundamentales que consiguen agrupar esta forma de gestión como campo de investigación: el tratamiento que le han dispensado las más prestigiosas revistas a nivel internacional; el desarrollo de una comunidad de académicos en

torno a este tema; y el esfuerzo que muchos autores han realizado para delimitar su contenido y las diferentes perspectivas u ópticas que la han contemplado, tanto a nivel conceptual como desde el punto de vista de su medida.

En efecto, en trabajos que gravitan en torno a este tema. Desde que el Marketing Science Institute (MSI) y la American Marketing Association (AMA), respectivamente, incluyeran entre sus principales prioridades el estudio de la orientación al mercado y su relación con los resultados económicos de las compañías, la comunidad académica internacional ha sido sumamente sensible a esta tarea. Revistas como Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Strategic Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, European Journal of Marketing, por citar sólo algunas, han tratado ampliamente el asunto incluyendo, en algunos casos, números trabajos de gran repercusión.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

Los resultados del estudio servirán como base para la toma de decisiones y la gestión de la banca comercial ubicadas en la región de Lambayeque. De otra lado, permitirá que las instituciones financieras repiensen sobre las estrategias que viene aplicando, las mismas que deben contribuir a la creación de valor para sus clientes en el largo plazo.

1.5.2. Limitaciones

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, o mejor dicho, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con la gestión de las instituciones financieras de la región, la misma que puede tener un carácter de confidencial.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

a) En el ámbito nacional

Moscoso (2007), trabajo de investigación titulado “Medición de la competitividad de la banca múltiple peruana para el periodo de estudio 1998 – 2004”. Universidad autónoma de Madrid.

Conclusión: mediante la utilización de la técnica de análisis factorial, con la que se creó un Índice de Desempeño Económico IDE, se ha logrado encontrar una relación de interdependencia entre los principales indicadores del Macro Entorno Económico (Producto Interno Bruto, tasa interbancaria, inflación, crecimiento económico, inversión, recaudación, entre otras) y variables Macro asociados al Sector bancario como es el caso del grado de bancarización y de intermediación.

b) En el ámbito internacional

Gómez (1997), trabajo de investigación titulado “Estrategias de marketing en banca empresas: aplicación al sistema bancario español.

Universidad Autónoma de Madrid.

Conclusión: Mediante la elaboración de grupos estratégicos, se ha corroborado que existen a nivel corporativo dos posibles estrategias en cuanto a actividad: banca universal o especializada. La estrategia de banca universal es seguida fundamentalmente por bancos de tamaño considerable y entidades extranjeras con fuerte implantación de oficinas en el territorio nacional. Las estrategias de banca especializada o de enfoque se basan en la

polarización hacia banca mayorista o minorista. La primera es seguida por entidades extranjeras sin implantación a nivel de oficinas y el Banco Exterior, que ha cambiado de estrategia en los últimos años. La segunda, por las instituciones de menor tamaño que prefieren el mercado de particulares, por ser este más rentable que el de empresas. No obstante, en el último año analizado (1995) empiezan a disgregarse de esta estrategia de especialización un conjunto de bancos de tamaño mediano y cajas grandes, que pretenden posicionarse en el segmento empresarial, sin abandonar su estrategia de banca minorista.

2.2. Base teórica

2.2.1. Formación del concepto de orientación al mercado y su comparación con otros enfoques de gestión

Abordamos la comparación de la OM con otras ópticas de gestión, concretamente y en este orden: la Orientación a la Producción y al Producto, a la Tecnología y a la Venta, con objeto de satisfacer el propósito que nos mueve: establecer las bases de la OM como enfoque de gestión empresarial, las cuales vamos a perfilar a partir del concepto de marketing.

La búsqueda de las raíces de la OM nos conduce al concepto de marketing y nos obliga a remontarnos, de un modo operativo, hasta la década de los 80, que se caracteriza por "un cambio de mentalidad en relación a la estrategia empresarial y su formulación, Vázquez, 1986.

No obstante, es posible encontrar en trabajos anteriores ciertos indicios considerados hoy día de alto valor para la época, quizás incomprensidos en su momento y circunstancias, pero que ayudaron a levantar los cimientos que dieron lugar a este enfoque de gestión.

Sin embargo, con las reservas que caracterizan a todo juicio de intenciones, que dichas publicaciones sirvieron de caldo de cultivo para avivar la llama de la controversia, provocando la aparición de líneas de trabajo que justificaran diferentes posturas y fortaleciendo, a la vuelta de varios años, la simiente de la OM como enfoque alternativo a otros de mayor peso en aquellos años y siguientes, tales como la Orientación a la Producción y al Productor, la Óptica a la Venta, el Enfoque a la Tecnología y la Orientación al Marketing.

Las corrientes más vanguardistas de la época debían superar ciertos temores y recelos, por otro lado, consustanciales a cualquier cambio. Webster (1988) resume estas barreras aludiendo a los siguientes ítems:

Incompleta comprensión del concepto de marketing;

- Conflicto latente, en el marco de las ventas y los beneficios, entre el corto y el largo plazo;
- Énfasis sostenido en las actividades gerenciales orientadas en planteamientos financieros a corto plazo; y
- Escaso valor y prioridad de la alta dirección a la importancia de los clientes y del resto de agentes interactuantes del entorno.
- Sin embargo, estos óbices fueron reduciendo la intensidad de su impacto, dejando paso a otras metas a cumplimentar en el seno

de los negocios. Así, desde que el concepto de marketing bajo la influencia norteamericana atrajo la atención de directivos y académicos en los años 50, ha existido una controversia considerable acerca de su conveniencia como filosofía empresarial (Baker, 1999). No obstante, rara vez se ha puesto en tela de juicio la presencia de los tres pilares básicos sobre los que izar su definición, a saber (Kotler, 1994; Stanton, Etzel y Walker, 1992):

- El consumidor como centro de atención (necesidades y deseos);
- La coordinación de las actividades de marketing propias de la organización (políticas de precio, distribución y promoción); y
- La coordinación de las actividades de marketing con las actividades que llevan a cabo el resto de funciones de la empresa.

La gestión de marketing, bajo un enfoque directivo, fue definida por los autores de la época "como un proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas", y ello en el marco analítico de la economía, psicología, sociología y estadística (Webster, 1992). Por tanto, el principal objetivo de la empresa debía ser crear clientes satisfechos, en lugar de generar beneficios.

Este enfoque, como no podía ser de otra forma, no fue aceptado en todos los círculos académicos, y como consecuencia de ello, la adopción del concepto de marketing por la industria pasó a segundo plano (McNamara, 1972; McGee y Spiro, 1988; Webster, 1988).

El debate, como indica Sharp (1991), se centró en su definición. Si ésta era demasiado general para ser útil o no suficientemente amplia; si tenía carácter operativo o simplemente teórico; si su asunción generó que las empresas ignoraran su responsabilidad social, desencadenando un incremento del consumismo, o éste vino provocado por la premisa contraria, es decir, por la falta de atención al concepto; si promovía estrategias a largo plazo o, por el contrario, desanimaba procesos de innovación e investigación.

Lograr premisas que fueran aceptadas por la sociedad se convirtió en una carrera de fondo, en la que muy pocos están en disposición de alcanzar la meta. Sin embargo, deseamos llamar la atención sobre un hecho que, en nuestra opinión, resulta sumamente interesante: la existencia de estas preguntas demuestra, al menos, que "ejecutivos y académicos consideran que el concepto de marketing posee un valor muy poderoso, que ha influido sobre el pensamiento y la filosofía de la administración" (Barksdale y Darden, 1971), y por tanto, sobre el conjunto de actividades que desarrollan las compañías.

En este contexto, y desde los años 60, se viene postulando sobre la posibilidad contrastada, en algunos casos, mediante estudios empíricos en la industria, de mejorar el rendimiento empresarial aplicando escrupulosamente, adoptando, implantando el concepto de marketing, y enfatizando el rol que el cliente cumple en la relación de intercambio (Levitt, 1960; Hise, 1965; Ames, 1970; McNamara, 1972).

No obstante, también se ponen de manifiesto las dificultades, las denominadas "resistencias al cambio", por la tradición cultural

productiva, para implantar un sistema que dé cobijo a la perspectiva de OM, aunque no se niegue que constituye un modelo de gestión más apto para satisfacer los deseos de los consumidores (Lear, 1963).

Independientemente de las soluciones planteadas, la enorme importancia de estas aportaciones, como ya hemos indicado, radica en la visión futurista de los acuciantes problemas que iban a incidir en las empresas y sus desempeños durante los últimos compases del siglo, agravada por la intensidad competitiva. De hecho, casi treinta años más tarde, Lichtenthal y Wilson (1992) destacan la denominada por estos autores “resistencia estructural”, en paralelismo a Robert W. Lear, resaltando que la estructura organizacional puede frenar, e incluso inhibir, la implantación de la OM. Su razonamiento adquiere consistencia en virtud de que concurren dos factores determinantes: el primero está relacionado con la naturaleza de las relaciones funcionales, mientras que el segundo atiende a la distancia entre los distintos actores que conforman dicha estructura. Ambos factores permiten enfatizar porqué los departamentos diferentes al de marketing tienen más probabilidades de encontrar dificultades para actuar según la OM, si bien esta última idea también ha sido objeto de posterior debate.

En efecto, los enfoques de Orientación a la Producción y al Producto tienden a dirigir sus miradas hacia el interior de la empresa, alejándose en mayor o menor grado de lo que podríamos denominar 'realidad' del entorno. Estos modelos consideran, pues, que los teatros de operaciones son prácticamente estables y que, en caso de variaciones, la certidumbre

constituye un rasgo sobresaliente de los mismos. La primera, de forma específica, pone el énfasis en los procesos productivos altamente eficientes y de bajo costo, así como en una cobertura de mercado amplia, suficiente, que redunde igualmente en altas cotas de eficiencia.

Por otro lado, en el balance de poder que se manifiesta en la relación de intercambio entre organización y cliente, aquélla ocupa una posición de privilegio frente a este último (O'Shaughnessy, 1995).

Como hemos apuntado, la minimización de los costes se erige en el objetivo último y la satisfacción de los clientes, meta básica en la OM y la demanda de éstos responden, prácticamente, a un proceso automático de acción-reacción (Sharp, 1991). "Las empresas orientadas al producto o a la producción consideran las necesidades de los clientes como un elemento fijo e invariable, por lo que se centran en satisfacer estas necesidades de la forma más "eficiente posible" (Llonch, 1993).

Aunque su descripción nos podría llevar a pensar en la obsolescencia actual de los modelos, nada más lejano de la realidad, pues hoy día existen mercados caracterizados por un servicio precario y unos precios bajos, donde al menos la supervivencia y la independencia son objetivos realmente alcanzables, bajo una estructura de tipo funcional.

Muchas de las organizaciones que actúan en estos escenarios han moderado sus posiciones extremas y han dejado de enfocar sus miradas únicamente hacia sí mismas, comprendiendo la importancia de los públicos final e intermedio. Bajo este rol mixto, si dichas compañías

asumen el papel relevante de los clientes, en sentido amplio, antes de elaborar su oferta, "lograrán alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción" (Schnaars, 1994), manteniendo, en mayor o menor grado, sus aspiraciones en el contexto competitivo.

No obstante, en el caso concreto de la óptica del producto, es posible encontrar una corriente distinta al marco conceptual descrito. Así, autores como McGee y Spiro (1988) sostienen que este enfoque es "un sinónimo del concepto de satisfacción del consumidor que se encuentra en la filosofía de marketing". Desde su particular perspectiva, propugnan una práctica coincidencia entre ambos planteamientos, de forma que dicha orientación se erige como un camino más dentro de las alternativas existentes para implantar el concepto de marketing.

En efecto, se parte de una realidad empresarial, la óptica del producto, constatada por las prácticas de las compañías, y se intenta interpretar la misma en virtud de las exigencias observadas en los escenarios donde aquéllas actúan, esto es, admitiendo el papel preponderante del cliente y el rol erosionador de la competencia, incluso por encima de cualquier otra cuestión. Con ello, estamos aseverando que la óptica del producto es la tendencia demandada por el mercado, y una fórmula adecuada para competir en el mismo.

Como indica Schnaars (1994), "los dos conceptos son consistentes entre sí ya que, en última instancia, la orientación al producto debe estar al servicio del concepto de marketing, para que un producto pueda tener éxito". Creemos que esta matización se acerca más

a la realidad, pues aunque nos parezca sumamente difícil establecer la relación causa-efecto apuntada, no descartamos la compatibilización entre la orientación al producto y las técnicas de marketing.

Respecto a la óptica tecnológica, y aunque algunos autores (Llonch, 1993) citan la tecnología como una alternativa de enfoque de gestión más, en nuestra opinión no es incompatible con la OM, ni tampoco con el resto de orientaciones, aunque en puridad se observen rasgos diferenciadores.

De hecho, el desarrollo tecnológico y el interés por la satisfacción del cliente son objetivos armonizables, y ciertos trabajos empíricos parecen apuntar la racionalidad de este planteamiento (Kiel, 1984; Roberts, 1990 y 1991). Al mismo tiempo, como indica McKenna (1991), "la transformación del marketing está impulsada por el enorme poder y la omnipresente difusión de la tecnología", es decir, que es posible encontrar cierto parangón en el desarrollo de ambas magnitudes.

No obstante, en aquellos casos en que las empresas presten especial atención a todo lo que rodea al proceso y nivel tecnológico, es decir, se orienten hacia sí mismas, olvidando el papel del mercado y la importancia del cliente, el divorcio será manifiesto y su futuro incierto. En los sectores de alta tecnología, podríamos encontrar algunos casos especialmente proclives a ello.

En el ánimo de estas compañías, el nivel de innovación tecnológica capaz de alcanzar jugaría un papel básico en la constitución de una ventaja competitiva, la cual conferiría a los productos un incremento de

valor que generaría la atracción de los clientes. Implícitamente, el modelo supone la existencia de un proceso automático -como ocurría en la orientación al productor- mediante el cual los consumidores actúan de modo racional en su comportamiento de compra, valorando la tecnología aplicada al producto por encima de cualquier otra consideración.

A modo de ejemplo, son pocos los que pueden dudar de que en el sector financiero, y más concretamente, en la banca comercial, la componente tecnológica ha jugado un papel muy importante en su gestión de los últimos años. Sin embargo, el incremento de la competencia, por la apertura de fronteras a la banca extranjera y los cambios producidos en las percepciones y exigencias de los consumidores está mermando, al menos respecto a las expectativas despertadas, el rendimiento y la rentabilidad.

Finalmente, cuando una firma se encuentra orientada a la venta, parte de la hipótesis de que sabe perfectamente qué debe comercializar (Sharp, 1991). Su objetivo prioritario se centra en tratar de estimular el deseo de los clientes potenciales respecto a los productos y servicios de la organización. Para ello, deberá invertir los recursos necesarios, emitiendo mensajes que giren en torno a la superioridad de su output, en clara comparación con la oferta de la competencia.

El énfasis se reduce a tratar de cambiar la mentalidad a sus clientes, esto es, estimularles, con el objeto de que éstos se “adapten” a los atributos de su producto o servicio. Como no podía

ser de otra manera, una vez más el balance de poder de la relación de intercambio se inclina del lado de la firma (Martín, 1993; Willenborg, Alsem y Hoekstra, 1998).

A la luz de estos comentarios, mientras que para la óptica de la venta el objetivo se logra una vez colocado el producto al cliente (Webster, 1988), en la OM la venta sólo transcurre como una fase o función más dentro de la actividad del negocio. Por supuesto, y a diferencia de la primera, no representa el todo de la actividad empresarial, sino que, al contrario, sirve de antesala a otros pasos importantes para la organización, tales como el análisis de la satisfacción del cliente, su lealtad a la marca, el servicio postventa, etc.

De otro lado, un aspecto importante en la distinción entre ambos planteamientos radica en su horizonte temporal, que en el caso de la venta "es a corto plazo y pone el énfasis en objetivos a corto plazo", comportándose de forma "inaceptable como estrategia a largo plazo" (Schnaars, 1994; Vázquez y Trespalacios, 1994).

Y es evidente que teniendo en cuenta todas las variables de marketing, la fuerza de venta juegue un papel estelar en esta óptica. En este sentido, obsérvese que ambos enfoques pueden enfatizar la motivación, la formación, el sistema de recompensas, logrando un equipo muy eficaz de cara a la función y los resultados. Aunque estos aspectos gocen de importancia, no podemos enmascarar la trascendencia del fondo de la cuestión.

Así, podemos inculcar en los vendedores una inquietud dirigida a la satisfacción de sus clientes, al mantenimiento de relaciones con

los mismos de forma estable y a largo plazo, premisas de la OM; o bien, podemos impregnarles de un valor basado en los resultados inmediatos, sin hacer alusión a la posición y el deseo de aquéllos (Schlesinger y Heskett, 1991). Obviamente, y aunque la apariencia pudiera distraernos, las consecuencias toman caminos muy diferentes bajo una y otra perspectiva.

Como indican Narver y Slater (1992), ambas posturas pueden ser legítimas y apropiadas, pues responden al principio de libertad de la compañía para decidir acerca de su modo de gestión. No obstante, estos autores advierten que cualquier combinación entre ellas podría provocar la emisión de una mezcla de mensajes bajo, al menos, apariencia contradictoria, restando eficacia al desempeño alcanzado y sembrando el desconcierto en el mercado de referencia y en los propios empleados. Estaríamos ante lo que Martín (1993) denomina “pluralidad de fuentes”, suceso que toda empresa debe tratar de evitar.

Trabajos posteriores han evidenciado los contrastes entre los enfoques orientados al productor y a la venta, de una parte, y el modelo de la OM, de otra (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Webster, 1992; Hunt y Morgan, 1995).

A continuación en la tabla 1, mostramos un breve resumen de los rasgos distintivos de las diferentes orientaciones:

Tabla 1
Comparación de enfoques de gestión

	ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA	ORIENTACIÓN A LA VENTA	ORIENTACIÓN AL MERCADO
ENFOQUE DPTO. CLAVE	Interior	Interior	Interior	Interior	Exterior
	Producción	Producción; I&D	I&D; Producción	Ventas	Todos
HORI- ZONTE OBJETIVO	Largo	Largo	Largo	Corto	Largo
	Eficiencia	Mejorar el producto	Mejorar la tecnología	Máximas ventas	Clientes satisfechos

Fuente: Llonch (1993)

2.2.2. El enfoque de marketing y la orientación al mercado

El interés creciente por investigar el carácter estratégico del marketing, al papel impulsor desempeñado por la *American Marketing Association* (AMA) y por el *Marketing Science Institute* (MSI), así como la inquietud de los investigadores por alcanzar una definición de marketing bajo aquel carácter. Estos hechos van a propiciar que podamos establecer un conjunto de diferencias entre ambas orientaciones, que traduciremos finalmente en dos análisis: el rol de la alta dirección y el proceso de socialización de los empleados, por un lado, y algunas reflexiones acerca de la convergencia y divergencia de las posturas de gestión.

Aunque algunos investigadores no han cejado en su empeño por debatir el estado de la cuestión acerca del marketing y del mercado, de forma somera y en ocasiones sin definir claramente el objetivo a alcanzar, se hace necesario dejar transcurrir varios años, los 60 y 70, para asistir a un debate de más cuerpo, y auspiciado por dos de los máximos exponentes en la investigación de marketing: la *American Marketing Association* y el *Marketing Science Institute*.

De hecho, en el marco estratégico, gran número de las aportaciones efectuadas durante ambas décadas se caracterizan por la infravaloración de la estrategia de marketing, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio. De este modo, se han desviado los esfuerzos hacia objetivos de naturaleza financiera, con sobrevaloración del horizonte basado en el corto plazo y el empleo casi exclusivo de métodos coherentes con el plazo de recuperación de las inversiones, cercenando cualquier posibilidad de priorizar la satisfacción del cliente (Magalhães y Carvalho, 1994).

Como indica Vázquez (1986), este desarrollo "presentaba una cierta inclinación hacia las grandes empresas con actividades en diferentes sectores, resaltando la importancia de la participación en el mercado para el éxito de la estrategia".

En consecuencia, los escasos avances obtenidos en la explicación de situaciones concretas y para un gran número de firmas van a provocar un giro en los acontecimientos. Ya apuntábamos en el comienzo de este epígrafe que la década de los 80 iba a suponer el punto de inflexión en las investigaciones, buscando otros caminos para obtener respuestas a los problemas planteados por las compañías, y emergiendo otros aspectos tales como la eficiencia, la tecnología, etc. en el centro de la inquietud de directivos y académicos.

Y en este sentido, la *American Marketing Association* (AMA), en 1988, publica una serie de recomendaciones para investigar en una dirección más acorde con los contenidos y la filosofía del marketing.

No obstante, se viene a reconocer que el trabajo de Lawton y Parasuraman (1980), constituye uno de los primeros intentos por abordar el tema con mayor rigor, sirviendo de nutriente a otras investigaciones en este decenio. Su notable interés se centró, quizás, en servir de chispa disruptiva frente a una de las críticas tradicionales al concepto de marketing: su divorcio con la capacidad innovadora de la firma.

Bajo este enfoque, la AMA destaca la relevancia de la estrategia de marketing, que debe contemplar "el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo" (Vázquez, 1986).

Estas premisas van a permitir el aprovechamiento de las oportunidades comerciales, sobre la base de una organización interna adecuada, así como la elección de una estrategia para posicionarnos en aquel grupo estratégico que reporte máxima rentabilidad. La figura 1, trata de mostrar estas ideas y, por ende, la evolución de las investigaciones de los años 60 y 70 al decenio de los 80.

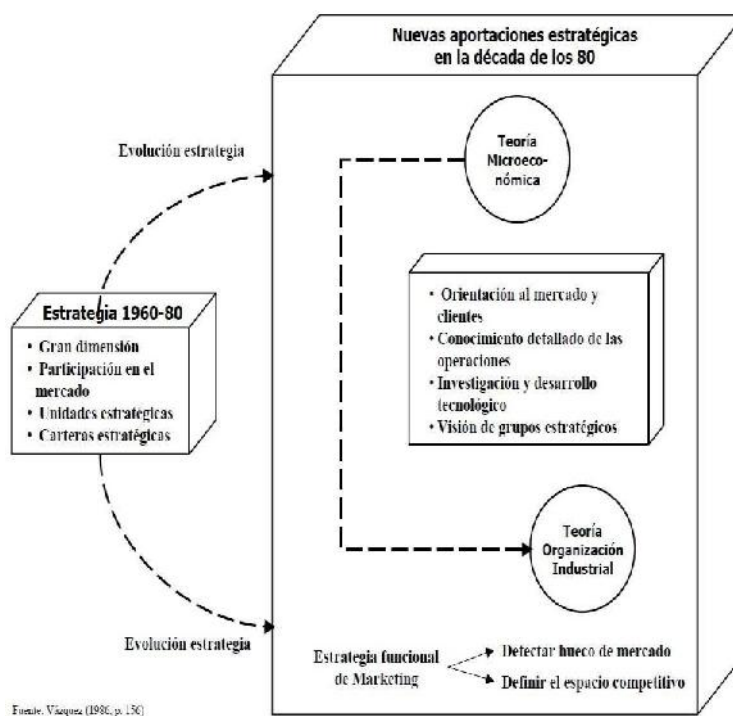


Figura 1. Evolución del enfoque estratégico

2.2.3. El concepto de orientación al mercado

La existencia de distintas representaciones de una misma realidad obedece a la ambigüedad, e incluso poca operatividad, del concepto de marketing. Aunque nadie plantee la validez de la filosofía contenida en el mismo, las dificultades para su implantación no dejan lugar a dudas. Esta falta de unidad de criterio, alumbra y anima a los investigadores en la búsqueda de un constructo que fundamente el contenido teórico del concepto, y cuya aplicación permitiera un amplio consenso sobre la OM.

Vamos a referir en estas páginas las aportaciones que consideramos más interesantes de cara a profundizar en el significado de este enfoque. Aunque muchas de ellas se ciñen al mismo patrón, han sido los matices, el

sentido o el significado de los términos empleados los que nos han impulsado a incluirlas.

La tabla 2, que sigue un orden simplemente cronológico, trata de mostrar estas aportaciones. Entendemos que en muchos casos, han sido las interpretaciones empíricas y las consiguientes reflexiones las que han permitido adobar las definiciones, prestando más atención a unos u otros aspectos en virtud de los fines perseguidos. Igualmente, podremos observar la evolución del pensamiento de algunos investigadores, sobre todo en la década de los 90.

Tabla 2
Nociones sobre el concepto de OM

Autor(es)	Definición
Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
McNamara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hughes (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace participe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocio existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
Webster (1988)	La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.
McGee y Spiro (1988)	Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.
Deshpandé y Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli y Jaworski (1990 y 1993a) Kohli, Jaworski y Kumar (1993b) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa.

Fuente: Cossío, 2006

Es posible encontrar entre las definiciones anotadas ciertos puntos coincidentes, hecho que por otro lado no debe extrañarnos, pues se refieren a la misma realidad. En este sentido, las palabras de Varela (1996) nos resultan sumamente elocuentes: "las empresas que asumen la OM como filosofía empresarial, mostrarán una cultura organizativa orientada al mercado; ambos aspectos se relacionarán directamente con la OM entendida como comportamiento en el mercado".

En efecto, una revisión pausada de estas aportaciones permite observar y destacar aspectos culturales y comportamentales. En este sentido, y para entender y encuadrar adecuadamente estas aportaciones, nos ha parecido interesante el trabajo desarrollado por Tuominen y Möller (1996). Los investigadores sugieren un concepto de OM que va a integrar los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo. A partir del análisis de la literatura sobre la materia, construyen un marco o referente conceptual que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

La base sobre la que se apoya este marco es la Teoría del Aprendizaje Organizativo, y asumen que el conocimiento es un recurso esencial para operar competitivamente. Esta capacidad surge vía aprendizaje, mediante las denominadas rutinas organizacionales, respondiendo el aprendizaje a dos dimensiones:

- Dimensión cognitiva, que aglutina aspectos que inciden en la forma en que la firma interpreta los acontecimientos, en el desarrollo de

los valores compartidos y en el entendimiento de los individuos de la organización;

- Dimensión comportamental, que hace alusión a las acciones basadas en la interpretación de la información relativa al mercado; esta información puede diseminarse por todas las áreas para estimular la respuesta de la firma –comportamiento- o emplearse formativamente.

Así, es posible distinguir hasta cuatro perspectivas diferentes, las cuales rezuman claramente de las propias definiciones:

- Orientación al mercado como concepción filosófica de marketing traducida en cultura de negocio;
- Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de inteligencia o información, diseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información;
- Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, detectándose igualmente tres dimensiones de naturaleza comportamental, a saber: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y
- Orientación al mercado como fuente y recurso del aprendizaje organizacional.

Para Bigné (1998), un rasgo presente en las cuatro perspectivas responde a la identificación de antecedentes internos y externos que catalizan o inhiben la implantación de la OM. De aquí que algunos de los trabajos empíricos efectuados en el último decenio se hayan desarrollado en pro de la detección y evaluación de dichos factores.

2.2.4. La orientación al mercado como filosofía de negocio

La aproximación cognitiva organizacional, perspectiva filosófica de la OM enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura (Tuominen y Möller, 1996). Desde este plano, la orientación al mercado como filosofía de negocio trata de fomentar una perspectiva cultural que impregne a toda la organización, por una parte, guiando sus valores, normas y actitudes; y por otra, sus actividades y comportamientos, en pro del rendimiento empresarial. Obviamente, este “modelo mental directivo” debe ser comunicado a todas las áreas y departamentos de la organización.

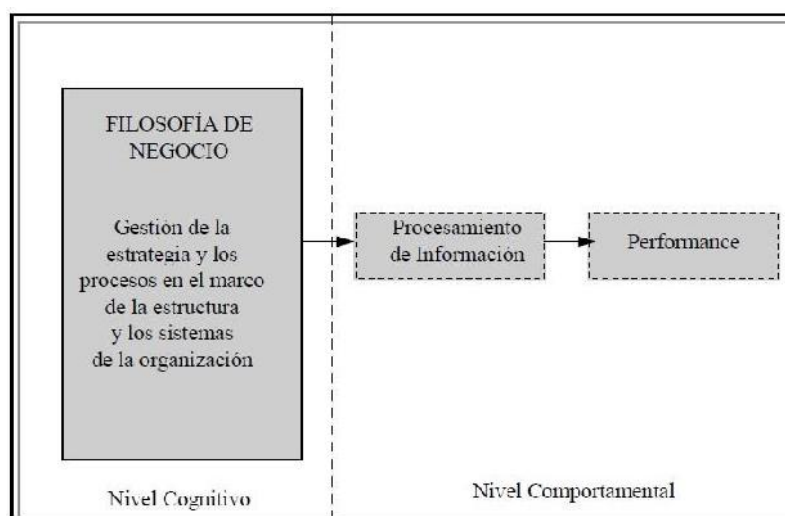
Atendiendo a la perspectiva descrita, y como indican Hooley, Lynch y Sheperd (1990), el marketing juega un papel básico, pues identifica la información sobre las necesidades de los clientes y actúa de norte en todas las actividades de la compañía, adoptando un planteamiento estratégico. Por ello, estos investigadores perciben la OM no como cultura de negocio, sino como cultura de marketing en el marco de la componente filosófica de la disciplina, donde las prácticas y técnicas comerciales se funden en dicha filosofía (Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993).

En una línea similar se pronuncian otros autores. Así, para Shapiro (1988), "una compañía puede estar orientada al mercado sólo si comprende totalmente a sus mercados y a las personas que deciden comprar o no sus productos o servicios". Por ello, el autor no encuentra diferencias apreciables entre OM y orientación al

consumidor, pues las implicaciones de esta última son precisamente los componentes de la primera.

Por ello, la OM como filosofía de negocio posee una perspectiva a largo plazo, y la alta dirección, como ya hemos visto, asume un papel muy relevante en la definición e implantación de aquellos valores y creencias que sitúan al cliente en el centro del proceso de toma de decisiones, comunicando a toda la organización y a todos los agentes con los que ésta interactúa dicha cultura de negocio. De este modo, el procesamiento de la información y el comportamiento empresarial, por un lado, y el rendimiento económico, por otro, son consecuencias de la OM.

Tabla 3
Orientación al mercado como filosofía de negocio



Fuente: Tuminen y Möller, 1996.

2.2.5. La orientación al mercado como procesamiento de la información al mercado

Kohli y Jaworski (1990), dos de los principales investigadores de esta corriente, se centraron en considerar la OM como conjunto de actividades a desarrollar por la organización, en detrimento de su concepción filosófica. Estos y otros muchos autores que se pueden encuadrar en esta perspectiva han reiterado que una organización orientada al mercado es aquella cuyas operaciones y actividades son coherentes con el concepto de marketing. La esencia de los trabajos en esta línea ha girado en torno a la asunción de la relación directa y positiva entre OM y rendimiento empresarial.

Como hemos indicado, la definición de Kohli y Jaworski (1990 y 1993), siguiendo el modelo de Barksdale y Darden (1971), permite establecer que la dinámica de una firma orientada al mercado responde a una perspectiva comportamental u operativa, cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing, y se apoya en tres procesos o actividades secuenciales que debe llevar a cabo la organización, a saber:

- La captación de información o inteligencia del mercado,
- La diseminación de esta información por todas las áreas, funciones y estamentos de la compañía, y
- El desarrollo de una respuesta sensible a dicha información en términos de acción.

El primero de estos procesos hace referencia no sólo a las necesidades y deseos de los clientes, sino a todos aquellos factores exógenos que inciden y afectan las percepciones y preferencias de la demanda de aquéllos. En este sentido, la información debe ser manejada por todos los departamentos de la

empresa, restando responsabilidad al área de marketing en el diseño de la oferta con la que opera la compañía, la cual debe atender las exigencias del mercado - tercer proceso- y convertirse en acción gracias a la implicación de todos los departamentos.

Para agilizar esta secuencialidad, un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993) propone un sistema de comunicación descentralizado que acelere la velocidad de circulación de la información, al existir objetivos, responsabilidades y motivaciones compartidos. Así, la diseminación de la información quedará arraigada en la organización mediante contactos interdepartamentales, con el objeto de discutir la evolución pasada, presente y futura del mercado, la competencia y la satisfacción de necesidades de los clientes.

Se trata, como ya apuntaron en su publicación de 1990, de un sistema de comunicación horizontal.

En virtud de la definición apuntada, Kohli y Jaworski (1990 y 1993) distinguen tres componentes básicos en el enfoque de OM: la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones en la organización, y la orientación al beneficio.

Una de las virtudes más sobresalientes del excelente y conciso desarrollo de estos investigadores se debe al hecho de que ha permitido concretar y articular una base teórica, y con ello, el establecimiento de escalas de medida de las consecuencias de dicho enfoque en los resultados de las compañías. Al mismo tiempo, ha servido para distinguir OM y marketing, pues la primera no exagera la función de la segunda en el seno de la organización, favoreciendo que aquélla sea aceptada por entidades no lucrativas, así como por ciertas firmas en las que otras áreas tienen un significativo peso específico.

Su modelo se basa en el desarrollo de una metodología, la cual nace en el análisis introspectivo de los factores organizativos: alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizativos, en interacción con las tres dimensiones señaladas en la definición, y moderadas por la incidencia de variables medioambientales, turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, grado de rivalidad y grado de desarrollo económico; todo ello dibuja un perfil que deriva en un mayor o menor grado de OM. En este sentido, Cadogan y Diamantopoulos (1995) resaltan igualmente la influencia de ciertos factores contextuales o contingentes sobre las actividades o dimensiones de la OM.

Además de estas variables, Greenley (1995) analiza los factores determinantes de las formas de OM, apoyando empíricamente la conceptualización de Kohli y Jaworski (1990), así como su importancia relativa, aspecto este no tratado por dichos autores. De la misma forma, Greenley destaca junto a la monitorización del mercado, el control del mismo, constituyendo ambas premisas uno de los principales factores determinantes mencionados, al que habría que añadir la inteligencia de mercado como factor clave y la diseminación. En consecuencia, la OM constituye un proceso continuo.

De la misma forma, para McKenna (1991), la base de la OM se orienta más a la “creación” que al control de un mercado; se basa en la educación progresiva, la mejora paulatina y el proceso continuo, y no en simples tácticas de cuota de mercado, ventas no analizadas y acontecimientos ocasionales.

Ruekert (1992) incluye un enfoque explícito para la planificación estratégica a nivel de unidad de negocio. Aunque la esencia es análoga, podemos hallar ciertos matices diferenciadores. Así, mientras Kohli y Jaworski subrayan el uso de la información proveniente del mercado, este autor enfatiza el desarrollo y la ejecución de una estrategia de unidad de negocio como pilar organizativo fundamental que sustente el concepto de OM. Así pues, su trabajo se centra en examinar desde un punto de vista de estrategia empresarial, la relación entre el grado de OM y los procesos organizacionales, las actitudes individuales y el rendimiento económico a largo plazo.

En definitiva, este investigador continúa la línea de trabajo que siguieron otros autores como Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985); Day y Wensley (1983 y 1988); Aaker (1989); basada en la superioridad en recursos y/o habilidades, y en la cantidad y calidad de la información manejada (Bondra y Davis, 1996).

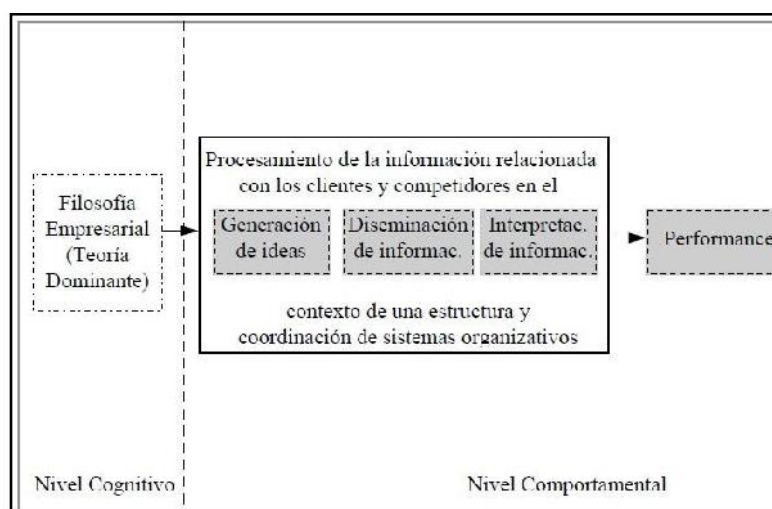
Llama la atención la aportación de Homburg (1998), pues parece concebir la OM hacia dentro de la organización, aludiendo al esqueleto de la firma bajo esta óptica. Para el autor, una firma alumbrada por dicho enfoque descansaría sobre cinco pilares: el sistema organizacional, que haría referencia a la definición de la estructura y de los procesos; el sistema de información, para generar, disseminar y almacenar la misma; el sistema de planificación, con competencias en la definición de objetivos, monitorización del entorno y evaluación de alternativas; el sistema de control, para comparar el nivel de desempeño y las metas a alcanzar, así como el análisis de

desviaciones; y, finalmente, el sistema de recursos humanos, que se responsabilizaría del reclutamiento, formación, promoción y política de incentivos.

Si los primeros subsistemas se articulan y son innatos al propio proceso de planificación estratégica, no es menos cierto que el último hace alusión al capital humano, enfatizando las barreras departamentales/funcionales descritas y apoyando los procesos de socialización como medida para fomentar la cultura de OM.

Tabla 4

Orientación al mercado como procesamiento de información



Fuente: Tuminen y Möller, 1996.

En definitiva, la concepción de la OM como proceso de gestión de la información tendría por antecedente la filosofía o cultura, y serían consecuencias de la misma su impacto sobre cliente, empleados y resultados de la firma.

2.2.6. La orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado

Narver y Slater (1990), después de efectuar una amplia revisión de la literatura, proporcionaron la primera medida de la OM a través de un constructo unidimensional, basado en la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Para estos autores, la OM responde a unos determinados valores, perspectiva cultural y a un clima organizativo, que se plasman en el deseo de alcanzar y mantener una ventaja competitiva, la cual lleva a su vez a crear y sostener una cultura de negocio.

Su modelo muestra validez y fiabilidad, e incluye las actividades necesarias para crear un valor superior a los clientes y, por ende, generar un efecto positivo en el rendimiento empresarial. Esta ventaja debe surgir, precisamente, del valor que la empresa sea capaz de imbuir en sus clientes, el cual depende como sabemos de las percepciones respecto a lo que recibe a cambio de lo que entrega, y la comparación con sus expectativas. Los elementos de dicho modelo, que comprende tanto aspectos filosóficos como comportamentales, se centran en los factores específicos de la firma, los factores del entorno, la orientación al mercado y el rendimiento económico.

En sus conclusiones, Narver y Slater reconocen la importancia de eliminar la mayoría de las barreras interdepartamentales. Como resultado, los empleados se integran y coordinan simultáneamente, y se comportan de forma sensible a los clientes y a la competencia. Por otro lado, la propia OM genera la subordinación de los departamentos a dicho enfoque, pues los efectos perniciosos de las barreras funcionales se disuelven, mientras que los

aspectos positivos perduran: la óptica se desarrolla en una organización como tal, con independencia de las áreas o jerarquías. En este mismo plano concluye el trabajo de Bigné (1997).

Los trabajos de Lambin (1995), Rivera (1995) y Lado (1995) constituyen un claro ejemplo acerca de las dificultades que encontramos para encuadrar los trabajos en una u otra perspectiva. Aunque nosotros apostemos por situarlos en la corriente que subraya la coordinación interfuncional de la información del mercado, bien podrían contemplarse desde la óptica del procesamiento de dicha información, dadas las dificultades de resaltar una perspectiva dominante, en uno u otro sentido.

El primero de estos autores baraja la hipótesis de que las empresas orientadas al mercado asignan recursos humanos y materiales para recabar información sobre expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan. En base a ella, diseñan planes de acción orientados al mercado, los cuales son implantados por todos los niveles de la organización. De este modo, y a diferencia de los que consideran el marketing como filosofía de gestión, la creación de valor superior para el comprador, con generación de rendimiento, es mucho más que la función de marketing (Lambin, 1995), de aquí que no pueda asignarse a un solo departamento.

Como consecuencia de este planteamiento, la OM constituye para dicho autor una estrella de cuatro puntas, cuyos vértices responden a otros tantos componentes esenciales: la orientación al consumidor final, la orientación al distribuidor- cliente, la orientación a la competencia y el clima socioeconómico; en el centro de dicha figura, un quinto elemento interno:

la coordinación e integración funcional. Como puede observarse, es la base del modelo propuesto por Rivera (1995).

A la luz del desarrollo efectuado por Narver y Slater (1990), Lambin (1995) anota la siguiente definición de marketing estratégico: "el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación- mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia". Como podemos observar, el solapamiento entre ambos conceptos es casi total, tanto que incluso se atreve a afirmar que "el marketing estratégico resulta demasiado relevante para el conjunto de la organización como para responsabilizar de dicha tarea únicamente al personal comercial".

En la misma línea, investigadores como Rivera (1995) y Lado (1995) entienden que la OM está más relacionada con la estrategia de diferenciación - frente al liderazgo en costes-, pues representa una vía más adecuada para el logro de las metas organizacionales, sus efectos son más externos y el énfasis se sitúa en suministrar mayor valor al cliente. Ello es posible gracias a la experiencia acumulada en las relaciones con el mercado, que es precisamente la esencia de dicho enfoque.

Rivera (1995), siguiendo a Lambin (1995), propone la OM como una estrategia edificada a partir de las conductas recurrentes de los actores o participantes, es decir, los individuos. Para llevar a cabo este recurrencia de forma sostenida, los directivos deben formular una representación y, además, deben orientar su gestión para que se reiteren las

conductas -productividad, respeto a la jerarquía, que sustentan la óptica. Su enfoque, pues, se apoya en la implantación de estrategias competitivas, asumiendo un plano constructivista de las organizaciones. La figura 3, trata de mostrar estas ideas.



Figura 2. Concepto de orientación al Mercado. Fuente: Rivera. 1995.

Como la representación gráfica deja entrever, el carácter organizacional de la OM es lo que realmente debe primar, destacando por su relevancia dos grandes bloques: el empleo de la información por parte de la firma, y la selección de los mercados a satisfacer y de los grupos a controlar. Es lo que denomina proceso secuencial análisis-coordinación- acción.

En conclusión, es esta perspectiva la concepción de la OM descansa sobre todo en la necesidad de coordinación para focalizar la gestión de la firma en la creación y entrega de valor para el cliente. La cultura que facilita este enfoque sería su antecedente, y las consecuencias su materialización en el impacto sobre los resultados de la firma.

2.2.7. La orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizacional

Esta cuarta perspectiva, sobre la base de las ideas vertidas en párrafos anteriores, destaca que la OM puede concebirse como un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Como vimos, Tuominen y Möller (1996) destacan tres aspectos básicos de este enfoque: a) filosofía de negocio que sitúa al cliente en primer término; b) habilidad organizacional para generar, diseminar y emplear la información del mercado relativa a clientes y competidores; y c) coordinación inter/intrafuncional de los recursos organizacionales referentes al procesamiento de la información y a la respuesta de la firma.

Estos aspectos, tomados conjuntamente, se encuentran asociados a un rendimiento superior (Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995).

Desde este plano, por tanto, la OM asume un planteamiento basado en el conocimiento, pues se define como un proceso de aprendizaje organizacional en el contexto de la información del mercado, apoyándose en la teoría de los recursos y en la teoría del aprendizaje organizacional (Sinkula, 1994).

Para Tuominen y Möller (1996), aunque el éxito en la implantación de la OM requiere un conjunto de habilidades, la OM no es en sí mismo una habilidad; más bien, se trata de una “entidad intangible”, que podría convertirse en recurso si proporcionase aquella información que permitiese a la empresa producir, de forma eficiente, una oferta para el mercado, la cual fuese percibida con un valor superior por los clientes.

Como establecen Hunt y Morgan (1995) desde esta perspectiva, la OM será difícil de imitar y, al mismo tiempo, capaz de engendrar múltiples aplicaciones para la formulación de estrategias a partir del procesamiento de la información sobre clientes y competidores, lo que redundará en el logro de ventajas competitivas. En su trabajo, estos estudiosos discuten si la estrategia que emana de la OM importa en el logro de unos resultados económicos superiores, máxime existiendo en la literatura evidencias empíricas suficientes sobre empresas que obtienen un elevado rendimiento con independencia de las condiciones del mercado y de la competencia. No obstante, sus resultados son concluyentes sobre la existencia de una relación positiva.

Para Barney (1991), desde el punto de vista de la teoría de los recursos, las fuentes duraderas y defendibles de ventaja competitiva son distintivas, dependen del tiempo y de las contingencias, y aquellos recursos - tangibles e intangibles- , que la firma sea capaz de desarrollar serán difíciles de copiar. Nos estamos refiriendo, obviamente, a recursos de una variada naturaleza, tales como humanos, psicológicos, financieros, jurídicos, organizacionales, tecnológicos, activos, relacionales, en habilidades, competencias y capacidad de información.

Por su parte, y desde la teoría del aprendizaje, este investigador sostiene que estas capacidades incluyen complejos modelos de coordinación entre individuos y el resto de los recursos. Dicha coordinación requiere de aprendizaje a través de la repetición, es decir, rutinas organizacionales. Por tanto, la capacidad se definirá a partir de una rutina o un conjunto de rutinas que interactúan entre sí.

Day (1994) traduce estas capacidades en dimensiones, clasificándolas en tres grupos: a) las que se desarrollan en sentido empresa-entorno, como consecuencia de los requisitos del mercado, los retos de la competencia y las oportunidades comerciales (orientación al aprendizaje); b) las que se encauzan en sentido inverso, es decir, entorno-empresa, que facilitan a la firma conectar los procesos que definen las otras capacidades con el entorno y permiten a la firma competir anticipándose a los requisitos del mercado y crear una relación duradera con clientes, distribuidores y proveedores (orientación al mercado); y, finalmente, aquellas otras de extensión o cobertura (servicio al cliente, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de estrategias), que son requeridas para integrar las dos anteriores. La sinergia de estos dimensionamientos provocará un rendimiento económico superior.

En definitiva, la OM se puede concebir como recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente impregnada en la organización (Hunt y Morgan, 1995). La filosofía de negocio se formará a través del mismo proceso mediante el cual la firma aprende de su entorno y de sus propias habilidades, es decir, mediante la generación de información como consecuencia del análisis del mercado y de sus comportamientos y experiencias pasadas.

Para Tuominen y Möller (1996) la OM implica integrar las perspectivas cognitiva -aprendizaje- y comportamental -acción. Precisamente, el aprendizaje organizacional contiene aspectos de ambos grupos. Los primeros inciden mayoritariamente en la firma respecto de la interpretación de acontecimientos y en cuanto a la difusión entre los miembros de la empresa de los valores y creencias compartidas. Por su parte, los factores comportamentales se refieren a las nuevas acciones o respuestas que se

producen como consecuencia de la interpretación de la información proveniente del mercado.

Estos procesos cognitivos por los cuales una compañía invierte en recursos - activos- para obtener una ventaja competitiva no reflejan directamente ni comportamientos ni valores fundamentales; más bien, representan una mezcla de ambos. En estas circunstancias, la administración de los activos de la empresa recursos, competencias y capacidades- para el logro de dicha ventaja, conlleva no sólo la adquisición del número, tipo y mezcla de activos tangibles, sino también el establecimiento de reglas de decisión cognitivas que determinen cómo transformar esos activos en acciones.

En este sentido, Baker y Sinkula (1999) consideran la OM como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorar. Concretamente, las funciones de interpretación y memoria del MIP son consideradas esenciales para implantar una OM superior, y el éxito de estas funciones depende de reglas y compromisos. Sin embargo, este éxito crea resistencia al cambio, pues las presumiblemente eficaces acciones e interpretaciones pasadas promueven rechazo a aquellas informaciones que discrepan de esta sabiduría convencional. Por ello, muchas organizaciones ignoran los defectos y la distorsión de los modelos mentales arraigados en su organización. Este planteamiento es coherente con los trabajos de Day (1994) y Slater y Narver (1995).

Para Baker y Sinkula, la OM es una característica organizacional que dirige la actividad del MIP; por su parte, el aprendizaje también es una característica organizacional, que afecta a la predisposición de la empresa hacia el aprendizaje de naturaleza generativa. Precisamente, la combinación de una

fuerte OM y de una significativa orientación al aprendizaje es la que, con gran probabilidad, llevará a la verdadera fuente de ventaja competitiva. La OM vendrá reflejada por los comportamientos de producción del conocimiento, mientras que la orientación al aprendizaje pondrá continuamente en duda el valor de dicho conocimiento, mediante una serie de valores asociados, como son el compromiso con el aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida.

En conclusión, la propuesta de Tuominen y Möller (1996) resalta el conocimiento como recurso que debe ser gestionado, así como en un conjunto de variables que pueden incidir sobre el proceso de aprendizaje organizacional: la cultura de la empresa, que puede estimular dicho aprendizaje; la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad; la estructura organizativa, que puede favorecer el carácter innovador de la firma; y la complejidad y dinamismo interno y externo, que pueden incentivar o inhibir el aprendizaje.

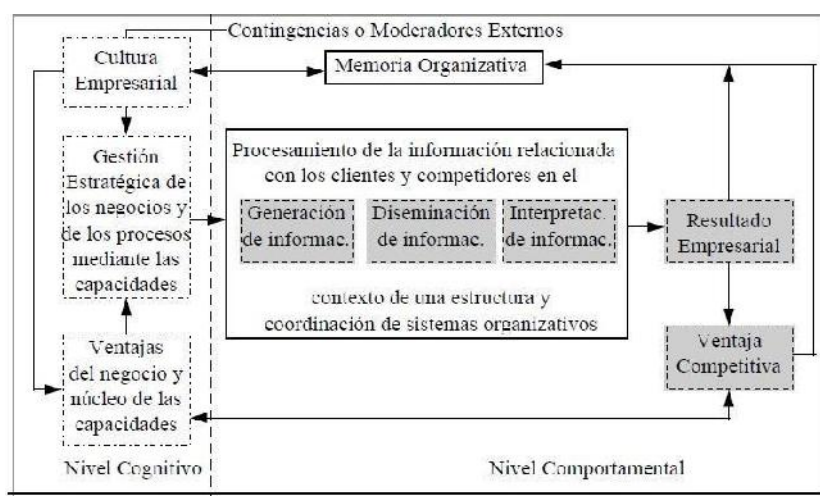


Figura 3. La orientación al mercado como recurso intangible el aprendizaje organizacional. Fuente: Tuominen y Möller, 1996.

2.2.8. La medida de la orientación al mercado: los componentes subyacentes al enfoque

Aunque pudiera parecer que las perspectivas dominantes en cada aproximación conceptual constituyen, al mismo tiempo, el único instrumento de evaluación de la OM, es conveniente subrayar que, con cierta frecuencia, los trabajos empíricos muestran la asunción del concepto, por un lado, y la operacionalización del mismo, por otro.

Existen estudios que propugnan una definición de OM atribuible a cualquiera de las perspectivas sugeridas por Tuominen y Möller (1996), mientras que la medición del constructo se realiza, en muchos casos, en virtud de la escala propuesta por Narver y Slater (1990), atendiendo a la escala reducida MARKOR (Jaworski y Kohli, 1993) incluso mezclando y/o ajustando ambos métodos de medida; en otras ocasiones, se operacionaliza una escala diferente que posteriormente se valida.

Una revisión de las definiciones expuestas permite identificar hasta ocho componentes básicos en la óptica de OM (tabla 5). Como hemos indicado, tres de ellos -la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación e integración de funciones, que contemplábamos en la perspectiva de OM como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, han constituido los fundamentos en la medida de este constructo para muchos trabajos de investigación. Por la relevancia que van a tener para nuestro estudio, hemos optado por analizarlos en último lugar.

Respecto a los cinco restantes, es posible agruparlos en dos grandes bloques. Un primer grupo estaría constituido por la concepción de marketing, permitiendo destacar dos ópticas coincidentes con otras tantas componentes:

filosofía de negocio y cultura organizativa. El segundo bloque ahondaría en otros aspectos no por ello menos importantes, como la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno. Aunque muchos de los comentarios relativos a estos componentes han sido reseñados en este capítulo, conviene que recordemos las ideas más significativas. La razón se nos antoja clara: es imprescindible identificar los elementos que van a servir en nuestro trabajo para medir el constructo OM. Veamos qué se esconde detrás de cada uno de estos componentes.

Tabla 5
Componentes subyacentes

Componentes subyacentes en las distintas definiciones de la literatura de orientación al mercado
<ul style="list-style-type: none"> * filosofía de negocio. * cultura organizativa. * orientación al beneficio. * perspectiva a largo plazo. * orientación al entorno. * orientación al cliente. * orientación al competidor. * coordinación e integración de funciones.

Fuente: Cossío, 2000

a) **El marketing como filosofía de los negocios.** Han sido muchos los investigadores que han subrayado el papel del marketing como filosofía de los negocios, como un modo de pensar y obrar en el seno de las organizaciones. De hecho, las páginas anteriores dan cobijo a un número importante de estas aportaciones.

Ames (1970) parece, sin duda, uno de los principales precursores en tratar de evaluar la adopción del concepto de marketing, utilizando un cuestionario breve y sencillo, aceptable para su época, y muy útil para la pequeña y mediana empresa (Llonch, 1996). Lawton y Parasuraman (1980), por una parte, y Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983), por otra, enfatizaron la orientación al cliente, apuntaron tímidamente cuestiones relacionadas con la integración y coordinación de funciones, y obviaron por completo el papel de la competencia. Posteriormente, Narver y Slater (1990 y 1992) y Llonch (1993) prestaron idéntica atención a las tres componentes reseñadas, validando sus modelos. La relación no termina aquí, pero creemos haber cumplido nuestro propósito.

En efecto, esta concepción supone aceptar que la subsistencia, e incluso el crecimiento de las compañías, requiere inexcusablemente conocer el modo de satisfacer las necesidades reales de los clientes, y ello se traslada a un sentimiento de inquietud y sensibilidad por los cambios que tienen lugar en el mercado. Como ya vimos, la adopción de esta filosofía no implicaba que todos los directivos tuviesen formación y competencias en marketing, dicho de otra manera, no otorgaba a los responsables comerciales un rol jerárquico o único en la gestión del negocio, pero sí obligaba a que todos los departamentos asumieran una orientación al cliente.

Ello sirvió para establecer importantes diferencias entre el marketing como función y como filosofía, como enfoque parcial y total, si bien concluíamos que ambos eran consustanciales. El primero

respondía a una forma concreta de llevar a cabo la relación de intercambio, con clara responsabilidad del departamento de marketing. El segundo hacía referencia al principio normativo que iba a regir en las operaciones y actividades de la empresa. Como refiere Llonch (1993), "la filosofía de marketing es prácticamente inmutable, por mucho que cambien las circunstancias del entorno; lo que cambia es el modo de aplicar dicha filosofía, es decir, cambia o puede cambiar el concepto y la aplicación del marketing".

b) **El marketing como cultura organizativa.** Apuntábamos que los 80 suponía un decenio donde la cultura de empresa adquiría especial relevancia, pues se erigía en sustrato para definir la idiosincracia de la firma, esto es, la asunción por parte de toda la organización de objetivos y valores comunes. Paralelamente, tiene lugar la extensión del concepto de filosofía de marketing, y en consecuencia, el énfasis en la cultura de esta disciplina.

Obsérvese que ambas tendencias, si bien paralelas como hemos indicado, no provienen exactamente de la misma semilla, aunque tiendan a converger. La primera subraya el sistema de valores, creencias, actitudes, etc. sin detenerse en un área o función concreta, es decir, de forma conjunta, identificando al cliente en el centro de la diana. La segunda proviene de los trabajos de investigación en torno al concepto y filosofía de marketing, aunque realcen el mismo punto geométrico.

De este modo, la aplicación de la filosofía que implica el concepto de marketing, abstrayéndose de la visión funcional o departamental de la

disciplina, impregna a toda la compañía y supone un conjunto de valores compartidos por todos los miembros de la organización, que sitúa al cliente en el foco de mayor atención de la actividad empresarial.

La aceptación de un sistema de valores en el seno de una firma siempre tiene efectos positivos para la dinámica de la misma, pues guía las decisiones y actuaciones de cada individuo de la organización. Al mismo tiempo, favorece la aparición de un compromiso, no sólo gerencial, sino entre todos los empleados de la empresa, y ello se traduce en una mayor estabilidad social interna. El desenlace de todo ello se plasma en un sentimiento de identidad corporativa por parte de todos los individuos.

Por ello, y como veremos, la OM es un planteamiento únicamente alcanzable a largo plazo, pues entre otras razones, un cambio cultural - aunque pueda presentar distintos grados- está reñido con un ajuste rápido de los factores inherentes a este enfoque. Además, como indican Lichtenthal y Wilson (1992), este cambio debe ser gradual, basado en mecanismos de socialización de los individuos más que en sistemas de imposición y sanción por parte de la cúpula directiva, con el objeto de que el movimiento hacia la meta sea cimentado e irreversible.

En definitiva, el desarrollo de la cultura de marketing supone un paso decisivo para la OM. Determinados trabajos han subrayado este hecho (Dunn, Norburn y Birley, 1985; Deshpandé y Farley, 1990; Narver y Slater, 1991), tratando de poner de manifiesto los rasgos distintivos de dicho enfoque. Estos dos últimos autores llegan incluso a caracterizar dicha óptica, valorando muy positivamente la creatividad,

la innovación y la iniciativa decisional de los empleados como aspectos sobresalientes de la misma.

Analizada la doble vertiente del concepto de marketing, vamos a proceder a estudiar el segundo bloque de componentes que comentábamos anteriormente, y que estaba constituido por la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno.

c) **La orientación al beneficio.** El beneficio es un elemento habitual en el enfoque de gestión de las empresas, y la legítima razón de la existencia de las mismas. Por este motivo, entendemos que la orientación al beneficio debe explicarse a partir del establecimiento de una actitud dirigida a lograr niveles de rendimientos positivos, y ello mediante la estrategia y la forma de operar de los negocios. Entendida de este modo, no parece que se pueda dudar de que forma parte del concepto de marketing.

Sin embargo, determinados trabajos empíricos rechazan esta idea. Concretamente, Kohli y Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que una componente de la OM, es una consecuencia de la misma; mientras que Narver y Slater (1990) subrayan la inexistencia de correlación entre la orientación al beneficio y el resto de componentes.

d) **La perspectiva a largo plazo.** Respecto al largo plazo, se trata de otra dimensión que suele aparecer con cierta frecuencia en la materia que estamos tratando. Desde este punto de vista, determinados trabajos (Anderson, 1982; McGee y Spiro, 1988) lo han situado en el horizonte que debe primar en una firma orientada al mercado. Sin

embargo, salvo la orientación a la venta, ya evidenciamos en este mismo capítulo que se trata de un rasgo no exclusivo de la OM, sino que aparece profusamente en la literatura que ha estudiado las dimensiones de otros modelos, tales como la orientación al producto y a la tecnología.

Entendemos, no obstante, que los dirigentes de una firma orientada al mercado no deben esperar el logro de resultados importantes a corto plazo. Sin embargo, aquellas otras compañías que opten por otras formas de manejar sus negocios -a excepción del enfoque de ventas, y he aquí una de sus principales diferencias como ya sabemos-, se encuentran en una tesitura similar.

De esta forma, ciertos trabajos de investigación sobre OM (Kohli y Jaworski, 1990 y 1991; Narver y Slater, 1990, 1993 y 1994) tampoco han podido constatar que se trate de una componente, al menos relevante, de dicha óptica. En suma, se nos antoja difícil poder admitir que este elemento adquiera carácter esencial en modos de gestión tan dispares.

Y ello, independientemente que concibamos esta perspectiva dimensional como horizonte para el logro de beneficios, o bien, como plazo temporal que ha de iluminar el proceso de toma de decisiones en la organización (Doyle y Hooley, 1992). En estas circunstancias, parece posible concluir que la OM requiere inexcusablemente un planteamiento a largo plazo, si bien no se trata de una dimensión privativa de este enfoque, de modo que su aportación al modelo no debe ser específicamente relevante o distintiva.

Como subrayan Narver y Slater (1990), la supervivencia futura de cualquier compañía, sea cual fuere su modo de gestión, está relacionada íntimamente con la perspectiva a largo plazo, máxime con presencia de rivalidad competitiva. Por ello, consideran esta dimensión un criterio decisonal, y no un componente de conducta de dicha forma de gestión.

e) **La orientación al entorno.** También ha sido objeto de especial interés en este capítulo el papel que el entorno juega en las operaciones que desarrolla una empresa, en su posición competitiva y, por ende, en los resultados que ésta alcanza. La predisposición que ha de detentar una compañía monitorizando su entorno y estando muy pendiente de los acontecimientos que suceden en el exterior fue igualmente justificada.

Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar los cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquéllos permitirían que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple y somera actitud de seguimiento.

La pregunta, nuevamente, que debemos formularnos radica en la validez de considerar este elemento como componente importante de la OM. De hecho, la década de los 80 contempla iniciativas donde se señala esta consideración, pues como es sabido, el entorno constituye un factor que determina el éxito de las empresas.

Si asumimos que el cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de las empresas, y que asimismo se trata de dos de los elementos más significados del

ambiente de operaciones, la cuestión deberíamos plantearla sobre el resto de agentes que constituyen el entorno.

Y en este sentido, proveedores y distribuidores pertenecen a la cadena industrial o comercial del microentorno de la firma. Unos y otros, si no desean generar conflictos en el canal -como ya vimos-, deben centrar sus objetivos en la satisfacción del cliente final. Por ello, concebir a este último como el foco donde convergen todas las actuaciones implica tener en cuenta de forma implícita a ambos agentes (Baker, Simpson y Siguaw, 1999). Al mismo tiempo, el concepto de cliente en la OM debe tomarse en sentido amplio, es decir, público intermedio y público final.

En la misma línea, los eventos y las implicaciones del macroentorno interesan desde el punto de vista que afecten o puedan afectar a nuestra compañía, o bien a aquellos grupos con los que mantenemos mayor interacción. Por ello, examinar a estos últimos requiere inexcusablemente prestar atención a los eventos -presentes y futuros- que se suceden en el exterior más alejado de la empresa.

En consecuencia, deberíamos reformular la pregunta y plantearnos si la orientación al entorno es una componente independiente de la orientación al cliente y a la competencia. Al hilo de los comentarios precedentes, no parece que la respuesta pueda ser afirmativa, pues lo que ocurre en el entorno micro y macro nos interesa, en tanto en cuanto, afecte o modifique ahora o en el futuro nuestra posición y desempeño con respecto a los objetivos a alcanzar, y como

sabemos ello está directamente relacionado con los competidores y con los clientes.

Respecto a la cuestión inicial de si se trataba o no de una componente de la OM, la respuesta debe ser en este caso afirmativa, pues el entorno se erige en objeto material de los enfoques de gestión que tienen sus miras en el exterior. Por ello, aun cuando esté contenido en las componentes cliente y competencia, forma parte del concepto de OM, si bien no de forma independiente.

Finalmente, vamos a identificar los tres elementos fundamentales en la conducta de las organizaciones que apuestan por esta óptica. Son, precisamente, los que contemplan en su estudio Narver y Slater (1990), aquéllos que constituían el primer bloque descrito en nuestra vertebración anterior, a saber: orientación al cliente y a la competencia, e integración y coordinación de funciones.

f) **La orientación al cliente.** A nadie escapa que la tarea principal de la organización consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva. Al incluirse esta premisa en la OM - enfoque total-, el departamento de marketing es uno más a esforzarse en dicha tarea, pues este propósito debe suponer una obligación para todas las áreas de la empresa.

El consenso entre los autores a la hora de incluir este elemento en el concepto de marketing y en la OM es marcadamente manifiesto. Para las firmas, el significado no ofrece ribetes de duda. Su aceptación requiere que las compañías generen valor para sus clientes, y ello obliga

a que se orienten a estos últimos. Dicha óptica debe manifestarse mediante el mantenimiento de relaciones duraderas con los compradores, como apuntamos, en clara convergencia con el concepto de marketing relacional.

En palabras de Webster (1988), "los objetivos de finanzas son contemplados como resultados y recompensas, y no como el fin último de las firmas. El objetivo se sitúa en la satisfacción del consumidor, y la retribución son los beneficios, tal y como indicó Peter Drucker en su definición original del concepto de marketing".

Como hemos venido señalando, entendemos que el concepto 'cliente' debe ser entendido en sentido amplio, y que la orientación a la que hemos hecho alusión se refiere a cualquier categoría del mismo: final, intermediario u otra empresa. De este modo, la firma debe comprender la cadena de valor completa, incluyendo su evolución futura (Narver y Slater, 1990).

g) **La orientación a la competencia.** Sin lugar a dudas, "la orientación al consumidor debe estar acompañada por la orientación a la competencia" (Schnaars, 1994), pues ésta se manifiesta por la presencia de aquélla, por la necesidad de operar mediante una 'oferta competitiva'. Así, no basta con enfocar al cliente, también es necesario poner el punto de mira en los competidores, tal como lo han descrito determinados trabajos (Aaker, 1987; Porter, 1985 y 1996).

Y qué significa realmente este elemento. Pues supone que las compañías deben conocer los puntos fuertes y débiles, los objetivos y las estrategias, de sus competidores actuales y potenciales, con objeto de tomar decisiones y actuar en consecuencia. Al mismo tiempo, es necesario incluir en este conocimiento el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver y Slater, 1990).

En el marco de la OM, esta componente -a priori- debería poseer el mismo peso que la orientación al cliente. No obstante, depende de las circunstancias específicas, y por ende, del tipo de mercado al que nos estemos enfrentando, para poder concluir algo concreto al respecto.

Como indican Day y Wensley (1983), se está produciendo un cambio en el paradigma de marketing, de modo que "ha surgido otro conjunto de prioridades que van dirigidas a alcanzar una posición competitiva sostenible en los productos-mercados". La ingente cantidad de productos y servicios que se ofertan en los distintos mercados implica que las firmas deben buscar y mantener unos determinados niveles de satisfacción en sus clientes, pues no lograrlo situaría a éstas en una posición de desventaja competitiva (Schnaars, 1994).

h) **La coordinación interfuncional.** Nos estamos refiriendo a la utilización conjunta de los recursos de la empresa, con el fin de crear mayor valor para los destinatarios de nuestra oferta. No hacemos, pues, mención únicamente a las actividades de marketing, ya que en este caso

sólo intervendría en la operación el departamento que lleva su nombre, sino a todas las actividades de la compañía. Dicho de otra forma, no hablamos de un marketing integrador, sino de una firma integrada y coordinada.

La asunción de este precepto requiere de la predisposición positiva y continua de todos los departamentos, áreas, funciones y actividades a intervenir en la satisfacción de las percepciones, expectativas, necesidades y deseos de los clientes. Y ello, difícilmente puede conseguirse si la organización no desarrolla una cultura de empresa que emane de la alta dirección y sitúe al comprador y al mercado en el centro de toda la estrategia.

Como sostienen Narver y Slater (1990), la firma debe integrar de forma efectiva y adaptar hasta el punto que sea necesario, todos los recursos humanos y de capital en su esfuerzo continuo por crear un valor superior en los clientes.

Precisamente, Lambin (1995) y Rivera (1995) consideran la OM como estrategia competitiva. Como recordaremos, estos autores definían dicho enfoque como la estrategia competitiva que hace posible la satisfacción adecuada de los mercados y que genera una ventaja competitiva en diferenciación. Para los investigadores, esta satisfacción diferencial de los clientes exigía que la empresa llevase a cabo tres tareas básicas:

- Prestar atención a la información relativa a las necesidades de los clientes, incluso anticipándose a las mismas;

- Coordinar las actividades y procesos organizativos para responder mejor a esas necesidades; y
- Vigilar y mantener la diferenciación, mediante el análisis y el control de los grupos y fuerzas que pueden interferir en la satisfacción de sus clientes (competencia y macroentorno).

2.2.9. Antecedentes, consecuencias y factores moderadores de la orientación al mercado

Este punto está dedicado no sólo a forjar el concepto y la medida de la OM, sino a establecer aquellos factores antecedentes cuya naturaleza podía ser inhibidora o catalizadora del desarrollo de dicho enfoque. De la misma forma, se hace referencia a la finalidad última de esta óptica, que no es otra que el logro de unos resultados económicos superiores mediante el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible.

No obstante, los investigadores no se han prodigado en demasía para tratar de demostrar la incidencia de estas variables sobre la OM, al menos, no como objetivo prioritario de sus estudios. En las circunstancias descritas, y aunque asumamos el riesgo de reiterar algunas ideas, nos parece oportuno detenernos muy brevemente en los elementos reseñados, pues además de su valor intrínseco, conseguiremos arrojar algo de luz al contenido de no pocos modelos que se encuentran en la literatura al respecto.

Y en la línea apuntada, no es posible dudar de la enorme importancia de la contribución de Kohli y Jaworski (1990), contrastada y validada tres años después por dichos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). Estos investigadores identifican en su modelo las tres categorías

mencionadas: antecedentes, consecuencias y factores moderadores, y su aportación ha permitido el establecimiento de una vía de investigación a otros estudiosos de la materia.

Entre los antecedentes de la OM, los investigadores destacan tres conjuntos de factores básicos, cuales son, los relativos a la alta dirección, a la dinámica interdepartamental y a los sistemas organizativos. Kohli y Jaworski (1990) definen estos elementos como aquéllos capaces de favorecer o mermar la implantación y el desarrollo de la OM, y su propuesta se apoya en una amplia revisión de las publicaciones precedentes, así como en la realización de un trabajo empírico al respecto.

Para estos autores, la implicación y el compromiso de la dirección de una firma es vital para el establecimiento de este y de cualquier otro enfoque de gestión. Los resultados de sus investigaciones sugieren que la “creencia en” y el “compromiso con” la OM, por parte de la alta dirección, es la clave.

Esta premisa es posible encontrarla en otros trabajos anteriores (Webster, 1988), aunque en el caso concreto de la OM, su valoración sobre la importancia de las necesidades de los clientes y su consiguiente satisfacción, se antojan imprescindible para promover e irradiar una cultura organizacional que se oriente a tales metas. Por ello, el papel que desempeñan en la predisposición de la empresa para recibir y aceptar los valores inherentes a la OM resulta, a todas luces, fundamental. Al mismo tiempo, como quiera que se trata de un cambio en la forma de manejar el negocio, su actitud ante el propio cambio y, sobre todo, ante el riesgo que éste suele conllevar resultan del todo importantes, máxime en entornos turbulentos.

En efecto, la adaptación continua de las ofertas a los cambios en las necesidades y deseos de sus clientes conlleva, en no pocas ocasiones, el lanzamiento de nuevos productos. Para aquellos gerentes poco dados a la asunción de riesgos, este hecho puede representar un serio inconveniente. Esta premisa fue contrastada mediante el trabajo empírico desarrollado (Jaworski y Kohli, 1993), concluyéndose que el temor directamente imputable al riesgo se encuentra inversamente relacionado con las acciones de respuesta a los cambios del mercado, aunque no con la generación y diseminación de la información.

En cuanto a los factores relativos a la dinámica interdepartamental, Kohli y Jaworski subrayan que las relaciones entre departamentos -de carácter formal e informal pueden servir de acicate u óbice al desarrollo de la OM. La preocupación por los objetivos y perspectivas de otras áreas de gestión, el nivel de relación entre estas y, por supuesto, la carencia de conflictos interdepartamental pueden facilitar el establecimiento de la óptica orientada al mercado.

Sin embargo, observamos que otros autores (Varela, Rio y Benito, 1994; Calvo, Rio y Cerrato, 1996) sugieren que más que un antecedente, la dinámica entre departamentos de una empresa constituye parte importante del propio concepto de OM, y por ello, su consideración bajo ese carácter adolece de sentido. Aunque el desarrollo de este enfoque de naturaleza total implica su consideración en el desarrollo de la OM, no es menos cierto que difícilmente se puede proponer un cambio de óptica en el seno de una organización cuando la dinámica interdepartamental no se ajuste a unos determinados parámetros.

Respecto a los sistemas organizativos, Kohli y Jaworski (1990) hacen referencia a una serie de factores que pueden fomentar o inhibir un enfoque

de OM. Entre los primeros, destaca aquel sistema de recompensas que gira en torno a la satisfacción de los clientes; entre los segundos, cabe resaltar la centralización, la departamentalización y la formalización, que pueden adoptar un rol obstaculizador en el establecimiento de dicha óptica. En este sentido, Varela, Río y Benito (1994) entienden que estos antecedentes pueden llegar a ser difíciles de cuantificar, de aquí que, siguiendo a Narver y Slater (1990), recomiendan el uso del tamaño de la organización -variable más operativa-, por su estrecha vinculación con algunos de esos factores.

En cualquier caso, algunos de aquellos planteamientos ya habían sido apuntados por Deshpandé y Zaltman (1982), cuando sugirieron que el empleo de información proveniente del mercado estaba afectado inversamente por la centralización y la formalización. Sin embargo, el trabajo empírico de Kohli y Jaworski (1990) no permite comprobar la supuesta relación inversa entre formalización y OM, ni tampoco entre el nivel de departamentalización y los elementos de este enfoque: generación y diseminación de información, así como acción de respuesta. Respecto a la centralización del proceso de toma de decisiones, los resultados son difusos. Por el contrario, el estudio delata un nexo positivo entre el sistema de recompensa basado en los clientes y los tres componentes básicos de la OM, constatando las conclusiones de Webster (1988).

Contemplar las consecuencias de la orientación al mercado, supone admitir que la OM no es el fin que persiguen las firmas que optan por esta fórmula. Como ya indicamos al principio de este epígrafe, las miras se centran en la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, que reporte a la empresa un rendimiento económico superior. Desde esta perspectiva, tres son

las consecuencias más relevantes que podemos encontrar en el estudio de Kohli y Jaworski: incidencia sobre los individuos que constituyen la empresa, impacto sobre los clientes de la firma y, como no, consecuencias sobre el desempeño de la organización.

En el primer caso, la asunción de unos valores comunes y el desarrollo de actitudes y comportamientos generados a través del establecimiento de una óptica de OM, provoca unos resultados beneficiosos a nivel individual y global en los empleados de la empresa, tales como espíritu de equipo, sentimiento de pertenencia a la organización y grado de compromiso y colaboración con ésta y sus objetivos. Otros investigadores (Ruekert, 1992) contrastan igualmente estos vínculos con la OM.

En cuanto a los clientes, como quiera que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos de aquéllos, y sobre su satisfacción, no cabe duda que la OM generará unos efectos positivos en ellos. Esta premisa va a suponer para la firma que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad en las compras y emitiendo mensajes favorables que impacten en otros clientes potenciales.

Finalmente, qué duda cabe que la consecuencia objeto de mayor investigación ha girado en torno al desempeño de la organización, a los resultados económicos. Como sabemos, el carácter total de la OM proporciona un planteamiento común para todos los departamentos, áreas y funciones de la empresa, el cual debe redundar en un desempeño superior.

Analizados antecedentes y consecuencias, nos resta hacer mención de los factores moderadores detectados por Kohli y Jaworski (1991 y 1993). Para estos autores, las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación OM-

resultados, de tal manera que ciertos rasgos de aquél pueden afectarla positiva o negativamente. Entre estas características, cabe destacar la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y el crecimiento del sector. En el primer caso, los investigadores entienden que en aquellos escenarios estables o fácilmente predecibles se reduce el vínculo entre OM y desempeño organizacional, pues el conocimiento del mercado y de las preferencias de los clientes no supone una ventaja competitiva para la firma que opera bajo esta óptica.

La intensidad competitiva puede representar un efecto similar. En aquellos escenarios donde la hostilidad competitiva es reducida, es decir, donde los clientes no se ven inducidos por las empresas a cambiar de proveedor, la ventaja derivada de anticiparse a esos cambios y llevar a cabo acciones que contrarresten los mismos, deja de tener sentido. En estas circunstancias, un nivel reducido de intensidad competitiva no favorece la relación OM-rendimiento empresarial.

La turbulencia tecnológica, por su parte, actúa en sentido inverso, es decir, a medida que la tecnología evolucione a un ritmo mayor, las inquietudes y preocupaciones de las empresas en este marco se centrarán en los procesos de innovación, pues con ello detentarán ventajas competitivas. En consecuencia, prestarán menos atención al cliente y sus necesidades, de forma que se debilitará la relación OM- rendimiento empresarial.

En cuarto lugar, Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del sector como factor moderador de la relación que estamos estudiando. Bajo su punto de vista, a medida que la demanda global de un sector aumente considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para nutrirse de dicho

crecimiento -pues disminuye la intensidad competitiva, de modo que el nexo OM-resultados quedará mitigado.

Este mismo factor fue considerado por Slater y Narver (1994), quienes añadieron además el nivel de concentración y el poder de compra de los clientes como otros factores moderadores. Así, en relación a la concentración, a medida que aumente el número de empresas en un sector, los movimientos de éstas pasarán más desapercibidos, dificultando la reacción de la competencia. Por contra, cuando la concentración es elevada, las acciones de las compañías suelen ser más visibles. Por ello, la anticipación y la adaptación que propugna la OM se erigen en armas muy válidas para competir en estos últimos mercados.

En cuanto al poder de compra de los clientes, cuanto mayor sea éste, más presión podrá ejercer sobre las características de la oferta de una compañía o sobre su política de precios (Martín, 1993). Desde la perspectiva de OM, Slater y Narver (1994) sostienen que las expectativas y deseos de los clientes con mayor poder de negociación suelen ser más nítidas, y las empresas que se orientan a ellos encuentran más dificultades para detentar una ventaja competitiva en base a la captación de dicha información. Al contrario, este enfoque se hace especialmente relevante cuando el mercado carece de poder de compra, pues sus necesidades son más inadvertidas, y aquellas firmas que se preocupen más por ellas podrán alcanzar un rendimiento superior.

Varela, Benito y Calvo (1996) también han llevado a cabo una investigación empírica para tratar de medir algunas de estas relaciones.

De su estudio es posible concluir que a medida que aumenta la intensidad competitiva, mayor será el grado de OM de la firma, entendida ésta como cultura

organizativa definida por la alta dirección. Sin embargo, se obtiene una relación inversa entre turbulencia tecnológica y nivel de OM en su dimensión cultural.

Estos autores, apoyándose en McNamara (1972), consideran que aquellas empresas que operan en mercados de consumidores finales tienen una mayor proyección de orientarse al mercado, en comparación con las que actúan en mercados organizacionales. La justificación de esta premisa se cimenta en una serie de rasgos, a saber: las empresas de bienes industriales poseen un número de clientes menor que las firmas de bienes de consumo; la problemática inherente a sus clientes suele tener una naturaleza más técnica; y por último, el precio y la calidad suelen ser argumentos muy esgrimidos por los clientes industriales al seleccionar la oferta de un proveedor.

Al mismo tiempo, otro factor influyente sugerido por Varela, Benito y Calvo (1996) hace referencia a la estructura de costos. En opinión de estos investigadores, se trata de una variable determinante en la estrategia competitiva, pues cuando los costes de una empresa -en comparación con los de la competencia- son mayores, la elección de una estrategia basada en la diferenciación se hace más adecuada, lo que implica una mayor dedicación a los clientes y al conocimiento de sus necesidades.

No obstante, hemos de indicar que varias de las relaciones propuestas por estos estudiosos no pudieron ser contrastadas empíricamente. De hecho, los resultados alcanzados en su investigación sugieren una reducida capacidad explicativa de las relaciones con la OM. En definitiva, y como ya hemos apuntado, sería conveniente para futuras investigaciones la inclusión de éstos y otros factores moderadores, que permitan incrementar el nivel de

conocimiento acerca de las variables determinantes de la relación entre OM y desempeño organizacional.

2.2.10. La orientación al mercado y su relación con el rendimiento y la rentabilidad empresarial

La literatura estratégica de marketing ha prestado una relativa atención a la influencia de determinadas variables sobre el rendimiento organizativo. El cuadro siguiente (tabla 6) muestra un resumen de algunos de esos estudios. Como puede observarse, el interés por este tema en la disciplina de marketing ha sido menor que en los campos de la contabilidad y la organización de empresas.

Tabla 6
Trabajos sobre rendimiento organizacional

Autores	Trabajos sobre rendimiento organizacional
Venkatraman y Ramanujam (1986)	Analizan las medidas del rendimiento desde el punto de vista estratégico. Concluyen que los resultados empresariales constituyen un constructo que incluye indicadores financieros, operativos y de otra naturaleza.
Ruekert, Walker y Roering (1985)	Proponen una teoría sobre la estructura comercial y su relación con el rendimiento. Concluyen que los resultados económicos son un constructo multidimensional con tres dimensiones: adaptabilidad, eficiencia y eficacia.
Drazen y Van de Den (1985)	Analizan la perspectiva contingencial en la investigación estratégica. Concluyen que en los casos en que las variables estructura, cultura y estrategia son combinadas óptimamente, el rendimiento suele ser superior.
Ranson, Hining y Greenwood (1980)	Discuten el poder en la firma y las relaciones entre estructura, cultura y resultados económicos. Concluyen que cuando la estructura y la cultura predomina sobre la perspectiva funcional, el rendimiento suele ser superior.
Walker y Ruekert (1987)	Estudian el rol de marketing en la implantación de las estrategias de negocio. Concluyen que el rendimiento será superior si la estrategia específica empleada ha sido elegida por consenso entre todas las unidades funcionales.

Fuente: Pleshko, 1993

Curiosamente, el tiempo que va desde la formulación del concepto de marketing (AMA, 1985) hasta nuestros días ha vuelto a convertirse en el período en el que los analistas de marketing han sentido más

inquietud por estas carencias, llevando a cabo trabajos cuyo número supera notablemente la cifra alcanzada hasta la fecha. Recordemos que de la misma forma, esta etapa iba a representar una época prolija en investigaciones sobre OM, de aquí que numerosos analistas hayan considerado conjuntamente ambas variables, buscando puntos de encuentro, relaciones y factores moderadores o incidentes de estas últimas.

Por ello, y como rasgo análogo al enfoque de OM, puede afirmarse que el camino por recorrer es aún considerable, y que la investigación del rendimiento organizacional desde la perspectiva de marketing se encuentra en su etapa de introducción. Una vez que revisemos algunos de estos trabajos, llegaremos a la conclusión de que, si bien existe evidencia empírica acerca de la relación positiva entre la OM y el rendimiento empresarial, determinadas investigaciones no han logrado establecer dicha relación. Al mismo tiempo, observaremos también que la medida de los resultados económicos no responde a un patrón preestablecido, a una norma consensuada, de aquí las dificultades para extrapolar conclusiones y sugerir generalizaciones.

Sin embargo, antes de iniciar el estudio y discusión de esas investigaciones parece preciso efectuar algunas puntualizaciones acerca de la medida del rendimiento. Como ocurría en otros campos de la economía, se detecta una falta de acuerdo entre los investigadores a la hora de establecer indicadores de medida del rendimiento organizacional, e incluso acerca de la posible incidencia de los factores moderadores procedentes del entorno sobre la citada relación. Y es que

"desarrollar un modelo sobre los resultados empresariales es sin duda un paradigma sumamente complejo, que requiere la integración de diferentes criterios y la consideración relativa de los objetivos estratégicos" (Lado, 1995).

De hecho, a excepción de algunos casos concretos -entre los que podemos citar a Lambin (1995), Rivera (1995), Lado (1995), la mayoría de los analistas emplea indicadores de rendimiento basados en las apreciaciones subjetivas de los encuestados, en las opiniones de los interlocutores de las firmas. Obviamente, el uso de percepciones subjetivas para medir el rendimiento plantea siempre el problema de la validez de las mismas, por ello parece más adecuado el empleo de indicadores objetivos.

La rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cuota de mercado, la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, el margen bruto, el éxito en el desarrollo de nuevos productos, la calidad, no son sino algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados, y la medición se suele realizar apoyándose en la media del sector en el que se encuadra la empresa objeto de estudio.

De esta forma, los investigadores de marketing se sitúan en el mismo plano que analistas contables y de organización de empresas, definiendo los indicadores de medida encuadrados en los dos tramos inferiores que observábamos en la figura 4, estos son, los niveles de rendimiento financiero y de rendimiento operativo.

Figura 4. Diferentes niveles de rendimiento de la empresa.



Fuente: Cossío, 2000

2.2.11. Trabajos empíricos donde la relación OM – rendimiento es significativa y positiva

En este primer grupo, debemos comenzar por dos de los autores que más han influido en esta corriente de trabajo; nos referimos a A.K. Kohli y B.J. Jaworski. Estos analistas, en su investigación exploratoria de 1990, sugieren tres factores moderadores de la relación entre OM y rendimiento: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y grado de intensidad competitiva. Al mismo tiempo, operacionalizan la medida del constructo de OM y desarrollan un modelo integral con sus antecedentes y consecuencias. Para ello, se basan en la información suministrada por 62 gerentes norteamericanos, la cual recaban mediante entrevistas personales, y sugieren que la OM tiene consecuencias

beneficiosas en el rendimiento de la empresa y sobre la motivación y el compromiso de los empleados.

No obstante, entienden que es posible encontrar situaciones en las cuales no se manifieste una relación significativa y consistente entre OM y rendimiento empresarial. Análogamente al hecho de afrontar la decisión de implantar un plan o estrategia, el rechazo a la OM quedaría justificado convenientemente cuando los costes inherentes a la adopción de este enfoque - o de mejorarlo, en su caso- superaran el beneficio imputable a tal decisión, menoscabando con ello la rentabilidad empresarial.

Bajo estas premisas, y en un estudio posterior (Jaworski y Kohli, 1993), ambos investigadores parten de la consideración de que si las organizaciones están guiadas por el mercado, podrán satisfacer mejor a sus clientes y, consecuentemente, obtendrán rendimientos superiores. El propósito de dicho estudio consistía en validar las premisas establecidas en cuanto a antecedentes y consecuencias de la OM y aparecidas en su publicación de 1990.

Para constatar estas hipótesis, realizaron un trabajo empírico en tres grupos de individuos, con respuesta múltiple en algunas de las encuestas.

La OM se midió en virtud de una escala de 32 ítems, de los cuales diez hacían referencia a la generación de inteligencia del mercado, ocho a la diseminación de esta información, y catorce al compromiso adquirido a nivel de unidad de negocio para dar respuesta a dicha información - siete para la planificación y otros tantos para la implantación. En el establecimiento de la relación entre OM y desempeño organizacional, emplearon medidas objetivas y subjetivas de evaluación del rendimiento económico empresarial. Las primeras se apoyaron en la noción de participación en el mercado, mientras

que las segundas se establecieron a través de las opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban del rendimiento global, y esto, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores. En este último caso, se trataba también de evaluar el rendimiento del personal de las entidades seleccionadas.

En relación con los resultados obtenidos, es preciso realizar dos matizaciones. En primer lugar, y como los propios autores subrayan, no podemos presuponer que "la cuota de mercado sea un indicador apropiado del rendimiento organizacional" (Jaworski y Kohli, 1993). De hecho, no se tuvo en cuenta si las compañías de mayor rendimiento se habían focalizado hacia un segmento concreto, y en estas circunstancias, no habían fijado metas ambiciosas de participación en el mercado. En estos casos, ambas variables no tenían por qué estar correlacionadas. Una breve revisión de publicaciones en la línea expuesta, nos proporcionaría numerosos casos de compañías con relativa cuota de mercado, y un rendimiento situado por encima de las de mayor participación.

Como recordaremos, la conclusión a la que arribábamos en este apartado se refería a que las firmas orientadas al mercado difícilmente podían esperar resultados a corto plazo, si bien no se trataba de una componente singular de este enfoque, sino que estaba presente en otras orientaciones. Los propios Kohli y Jaworski (1990 y 1991) y Narver y Slater (1990, 1993 y 1994) tampoco han podido constatar que se trate de un elemento singular.

De este modo, Jaworski y Kohli (1993) entienden la existencia de una demora temporal entre el diseño e implantación del enfoque y su efecto sobre la cuota de mercado. La investigación efectuada por estos autores no podría

destacar este hecho, pues se trata de un estudio transversal, cuando necesitaríamos observar el desenvolvimiento de las empresas o unidades de negocio desde un punto de vista dinámico, contemplando su evolución y tomando muestras de medida de rendimiento y en concreto de participación en el mercado-, para construir el desarrollo correspondiente.

En definitiva, los autores encuentran, a nivel global, una relación estrecha entre OM y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva. De este modo, la OM es un determinante importante del rendimiento económico, sea cual fuere la relevancia e incidencia en dicha relación de las variables del entorno mencionadas.

Estos analistas entienden que el rendimiento del negocio es una construcción multidimensional, y que puede ser caracterizado de diferentes formas, en las que se incluyen los aspectos destacados por Walker y Ruekert (1987) sobre efectividad, eficiencia y adaptabilidad. De aquí que sea conveniente realizar otros trabajos donde se utilicen otras percepciones del rendimiento que no sea la cuota de mercado. Del mismo modo, habría que dotar a los estudios de un carácter dinámico, es decir, observar la relación OM-rendimiento durante largos periodos de tiempo.

Respecto al efecto sobre el personal de las organizaciones, Jaworski y Kohli (1993 y 1996) sugieren que la OM facilita y promueve, por un lado, el compromiso de aquél para con la firma, esto es, sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, estar dispuestos a acometer sobre esfuerzos por la unidad de negocio, estrecho nexo entre el futuro profesional del individuo y el

futuro de la organización, etc.; y por otro, el espíritu corporativista en los empleados, es decir, la OM alimenta la idea de trabajo en equipo.

Por su parte, Narver y Slater, en su investigación de 1990, consiguieron validar su modelo de OM, constituido por tres elementos comportamentales: orientación al cliente y a la competencia, y coordinación e integración de funciones. Sin embargo, respecto a sus dos criterios decisionales, perspectiva a largo plazo y orientación al beneficio, obtuvieron indicadores de fiabilidad de las escalas poco satisfactorios, de aquí que las conclusiones sean meramente intuitivas. El estudio se efectuó a partir de una muestra multisectorial compuesta por 113 unidades estratégicas de negocio, solicitándose a sus ejecutivos que cumplimentaran un cuestionario y opinaran sobre el nivel de desempeño de sus unidades en los principales mercados donde operaban, fundamentalmente acerca de la rentabilidad sobre los activos (ROA).

Igual que Kohli y Jaworski, Slater y Narver (1994 y 1996) identifican una relación global positiva, pero no lineal sino parabólica, entre OM y rentabilidad empresarial, dependiendo del tipo de producto que estemos analizando. De este modo, la OM tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según que analicemos bienes especializados/servicios de distribución o productos de consumo. En el primer caso, una baja orientación al mercado se asocia a una elevada rentabilidad; mientras que en el segundo, una elevada OM se corresponde con una alta rentabilidad. Esta distinta vinculación entre OM y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Junto a los componentes de OM citados, Narver y Slater sugieren una serie de variables de control que deberían incidir sobre la rentabilidad, a saber:

poder de compra de los clientes, poder de venta de las organizaciones, barreras de entrada y turbulencia tecnológica, por un lado, y cuyos resultados arrojaron una relación negativa con los indicadores de rendimiento; y grado de concentración, crecimiento del mercado, tamaño de las empresas y estructura de costes, por otro, que reportaron una vinculación positiva con las medidas de rentabilidad.

Para ambos autores, los efectos positivos de la OM deben observarse a largo plazo, frente a los factores ambientales que son, en general, de carácter transitorio. Por ello, los efectos de esta óptica serán siempre positivos, independientemente de la existencia de factores moderadores procedentes del entorno, cuyo impacto se plasma a corto plazo. En su trabajo de 1994, al mismo tiempo que la concordancia OM-rentabilidad, detectan un efecto directo y positivo de la OM sobre el crecimiento de las ventas y sobre el desarrollo de nuevos productos, aunque de menor significación que la relación OM-rentabilidad.

De otro lado, Ruekert (1992) desarrolla su trabajo encuestando a 3500 individuos -índice de respuesta del 70%-, de los que sólo se toman 400 cuestionarios elegidos al azar, con objeto de operativizar el manejo de la información. Estos encuestados pertenecían a las cinco divisiones estratégicas de una gran corporación que actúa en el sector de la alta tecnología. La metodología puesta en práctica es similar a la empleada por Narver y Slater (1990), si bien como el lector puede observar, aquél se centra en cinco unidades estratégicas de negocio, mientras que estos últimos trabajan con 140 unidades. De aquí que las conclusiones de los estudios sean difícilmente comparables.

Entre sus hipótesis, sugerían que el grado de OM se encuentra relacionado positivamente con el rendimiento. Los resultados obtenidos apoyaron esta proposición, si bien sólo tuvieron en cuenta las dos unidades de mayor y menor beneficio en los cinco años anteriores al estudio. La medida del rendimiento se realizó sobre la base de indicadores financieros, básicamente la rentabilidad sobre los activos (ROA) y sobre el capital (ROE), así como el peso de las unidades en comparación con la competencia, o sea, mediante la formación de un índice que evaluase la cuota de mercado.

De sus conclusiones, podemos destacar el hallazgo de una relación positiva entre el grado de OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero, a largo plazo, de las unidades de negocio. No obstante, Ruekert (1992) no pudo probar relaciones causales, pues el proceso de captación de información se llevó a cabo en un instante del tiempo. También destaca el autor la incidencia positiva de la OM sobre la motivación y el compromiso del personal para con los objetivos organizacionales.

Igualmente resulta interesante el trabajo de Llonch (1993). Su investigación se dirigió a un total de 701 firmas industriales pertenecientes a cuatro sectores económicos, alcanzándose finalmente algo más de un 20% de respuestas efectivas. El trabajo se inspira en los modelos de Deshpandé y Farley (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Para recabar la información, utilizó un cuestionario constituido por 47 items, y vertebrado en tres grandes bloques: aspectos generales de la

empresa; cuestiones relativas a la estrategia y la gestión; y preguntas acerca de los resultados económicos. Estas últimas proposiciones se presentaban mediante escalas de Likert, con valores de 1 a 5, y gravitaban en torno a la comparación de los propios resultados con los índices medios del sector.

Inicialmente, el rendimiento de las compañías fue medido a través de cuatro indicadores objetivos: la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el margen de beneficio sobre las ventas, el porcentaje de crecimiento de las ventas, y los resultados globales de la empresa. Su hipótesis central hacía referencia a que la relación entre OM y rendimiento sería positiva para los cuatro criterios contemplados, de tal modo que cuanto mayor fuese el nivel de OM en una empresa, mejores deberían ser sus resultados.

El autor optó por utilizar medidas subjetivas de los resultados, con objeto de salvar los problemas inherentes a la resistencia de las firmas a suministrar datos reales en estos campos. Para ello, justificó su decisión basándose en los trabajos de Dess y Robinson (1984), y Pearce, Robbins y Robinson (1987), en los que estos autores ponen de manifiesto la existencia de correlación positiva entre la rentabilidad objetiva de la empresa y la evaluación subjetiva de dicha rentabilidad. Así pues, la medición de los resultados fue realizada por directivos de las empresas encuestadas, atendiendo a los cuatro indicadores reseñados y en comparación todos ellos a la media del sector. Estas valoraciones correspondían a los tres últimos ejercicios anteriores a su investigación. Una vez procesada la información, Llonch

(1993) obtuvo correlaciones positivas entre la OM y tres de los cuatro indicadores propuestos: ritmo de crecimiento de las ventas, ROI y resultados globales de las compañías. La única correlación no significativa se produjo entre la OM y el margen sobre ventas. Como consecuencia de estos datos, dedujo que el enfoque a la competencia es especialmente sintomático en la OM, y que se detectaban dos factores que condicionaban significativamente la relación entre OM y rendimiento: la existencia de participación extranjera en el capital de las empresas y el tamaño de las compañías, de los que el primero resulta, cuanto menos, sumamente curioso.

En el trabajo de Chan y Cheng (1993), la muestra de firmas alcanzó la cifra de 116 entidades, pertenecientes al sector financiero. Empleando el modelo propuesto por Narver y Slater, logran igualmente establecer una significativa relación positiva entre OM, rendimiento y calidad total, construyendo un triángulo equilátero donde cada una de estas variables ocupaba un lado del mismo. Para ello, incluyeron indicadores de calidad-basados en las opiniones de los directivos- en el diseño de las medidas de los resultados económicos. En virtud de esta figura geométrica, indicar que además de lograr una relación directa OM-rentabilidad y OM-calidad -afirman que este enfoque abona los sistemas TQM-, dibujan una correspondencia indirecta -vía calidad- entre OM y resultados económicos.

Pleshko (1993) desarrolla su investigación en una muestra multisectorial. El rendimiento empresarial se ha articuló sobre la base del trabajo de Ruekert, Walker y Roering (1985), que sugieren tres

componentes: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Estas subdimensiones han sido evaluadas a partir de otras tantas escalas multi-item, mediante las opiniones de los individuos encuestados, y siempre con referencia a la competencia y al sector. La operacionalización de la OM se ha construido sobre la base del modelo de Narver y Slater (1990), centrándose en cuestiones relacionadas con la orientación al cliente y a la competencia. Al mismo tiempo, se tuvieron en cuenta ciertos factores moderadores internos y externos, tales como la estructura, la estrategia y el entorno.

Este autor logra concluir que a mayor grado de OM, mayores serán también los rendimientos económicos de la firma. Mientras que la formalización, la centralización y la estructura no mantienen vinculación significativa con la OM, la integración sigue una correlación positiva. De la misma forma, los resultados de su estudio sugieren que la estructura, la estrategia y el entorno no influyen como factores moderadores de la relación OM-rendimiento.

Por su parte, Pelham (1993) lleva a cabo su estudio sobre un conjunto de pequeñas empresas de distintos sectores. Para medir la OM utilizan una escala inspirada en el modelo de Narver y Slater (1990), esto es, como constructo multidimensional donde se incluyen la orientación al conocimiento y comprensión de los clientes, la orientación a la satisfacción de los mismos y la orientación a la competencia como fuentes de ventaja competitiva sostenible. El rendimiento se evalúa a través de medidas operativas y financieras. Entre las primeras cabe citar la eficacia marketing/ventas, a saber, calidad relativa del

producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes; y el ratio crecimiento/cuota de mercado, con otros tres indicadores, volumen de ventas, ratio de crecimiento y cuota respecto al segmento elegido. Entre las segundas, el rendimiento global, así como ROI, ROA y margen bruto.

El modelo construido por este autor delata débiles influencias directas de la OM sobre la rentabilidad, aunque las relaciones indirectas vía eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota- se estiman significativas. Los resultados de su trabajo contrastan estas hipótesis. En efecto, las medidas operativas aparecen como variables mediadoras de la relación OM- rendimiento. Pelham concluye que la naturaleza de esta relación se encuentra fuertemente asociada a factores exógenos -y dependientes del nivel de complejidad del entorno-, donde la dimensión referente al conocimiento de los clientes adquiere máxima importancia, así como a variables endógenas, las cuales inciden sobre el propio desempeño de la firma.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Tesis general Hipótesis

Nula

“No existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región de Lambayeque”

Hipótesis Alterna

“Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región de Lambayeque”

2.3.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“El análisis de los clientes de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

Hipótesis Alterna

“El análisis de los clientes de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alterna

“Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“El análisis de la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”.

Hipótesis Alterna

“El análisis de la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Nula

“Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alterna

“Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Quinta Hipótesis

Hipótesis Nula

“El análisis del entorno de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”.

Hipótesis Alterna

“El análisis del entorno de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Sexta Hipótesis**Hipótesis Nula**

“Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Hipótesis Alterna

“Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado”

Séptima Hipótesis**Hipótesis Nula**

“La coordinación interfuncional de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”.

Hipótesis Alterna

“La coordinación interfuncional de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

2.4. Definición de Términos y Conceptos

Para Shapiro (1988), la *orientación al mercado* representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el cual se incluye un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y un proceso de toma de decisiones coordinada; todo ello bajo el compromiso de toda la empresa en la implantación de dicha orientación.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la *orientación al mercado*, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño. Se entiende así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

Kohlí y Jaworski (1990) plantean la *orientación al mercado* centrándose en las actividades de la organización y, sobre todo, en el proceso de gestión de la información de mercado.

Utilizan el término orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing, entendiendo por tal una filosofía empresarial, un ideal o una declaración de principios. En otras palabras, una empresa orientada al mercado será aquella cuyas acciones y comportamientos estén basados en el concepto de marketing.

Narver y Slater (1990), consideran que la *orientación al mercado* es la filosofía de empresa o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa.

En una primera fase de su investigación (Narver y Slater, 1990), en base a la revisión de la literatura existente fundamentalmente sobre creación de ventajas competitivas y orientación al mercado, concluyen en un constructo unidimensional de la orientación al mercado formado por tres componentes de comportamiento:

- 1) Orientación al cliente: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible el estar creando un mayor valor de forma continuada.
- 2) Orientación a la competencia: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.
- 3) Coordinación interfuncional: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios, como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Touminen y Moller (1996), adoptan la orientación al mercado como recurso de aprendizaje, esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento, entendiendo la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Consideran que una orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

Para Sinkula (1994) la *orientación al mercado* se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. Según este autor la importancia del tratamiento de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la organización, y no en las decisiones que toma la alta dirección. Sinkula (1994) determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo, 2) es la base de la ventaja competitiva, 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos, 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua.

2.5. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES/ INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente: Rendimiento de la Banca	ROE ROA	Ratio
Variable independiente: Orientación al mercado	Análisis de los clientes Acciones estratégicas sobre los clientes Análisis de la competencia Acciones estratégicas sobre la competencia Análisis del entorno Acciones estratégicas sobre el entorno Coordinación interfuncional	1 = En total desacuerdo 5 = En total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para el análisis de fiabilidad o confiabilidad se utilizará el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr la consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizará un cuestionario probado en otras investigaciones a nivel internacional, sobre orientación a la marca.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación desarrollado es de tipo aplicativo, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la relación de la orientación al mercado con la rentabilidad de la banca comercial de la región de Lambayeque 2015.

3.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de corte transversal debido a que se ha tomado una muestra representativa de la población en un momento específico de espacio y tiempo.

3.3. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos la orientación al mercado y la rentabilidad, para posteriormente establecer el grado de correlación entre estas dos variables de estudio.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población considerada para la presente investigación, está constituida por 143 gerentes y/o administradores de cada una de las sucursales y/o agencias de la banca comercial distribuida en la región de Lambayeque al mes de diciembre del 2015, según información de la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS.

Tabla 7

Distribución de la población de la Banca Comercial Región Lambayeque

Nº	Empresas	Oficinas
	Bancarias	70
1	Banco Continental	8
2	Banco de crédito del Perú	9
3	Banco Financiero	3
4	Banco Interamericano de Finanzas	3
5	Scotiabank Perú	7
6	Interbank	6
7	Mibanco	17
8	Banco GNB	1
9	Banco Falabella Perú	5
10	Banco Ripley	1
11	Banco Azteca Perú	7
12	Banco Cencosud	3
	Empresas Financieras	23
13	Crediscotia Financiera	3
14	Financiera TFC	1
15	Compartamos Financiera	1
16	Financiera Confianza	6
17	Financiera Efectiva	10
18	Financiera Uno	2
	Cajas Municipales	23
19	CMAC Paíta	1
20	CMAC Piura	8
21	CMAC Sullana	7
22	CMAC Trujillo	5
23	CMCP Lima	2
	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	7
24	CRAC Chavín	1
25	CRAC Señor de Luren	4
26	CRAC Sipán	2
	EDPYMES	20
27	EDPYME Alternativa	7
28	EDPYME Maximex SA	5
29	EDPYME Raíz	4
30	EDPYME Solidaridad	1
31	EDPYME Acceso Creditico	1
32	EDPYME Inversiones la Cruz	2
Total Banca Comercial		143

Fuente: SBS.

Dado que la población a analizar lo constituyen 143 gerentes u administradores de las diferentes empresas de la banca comercial, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población para el presente trabajo de investigación.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se tomará en consideración la aplicación de un cuestionario a los gerentes de las instituciones financieras de la banca comercial de la region de Lambayeque, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para el estudio de investigación.

El cuestionario presentado en el anexo del presente trabajo de investigación esta validado y probado a nivel internacional, dado que ha sido aplicada en varias investigaciones, como por ejemplo:

- a) Cossio (2013). La orientación al mercado y el rendimiento de la Banca comercial Española. Universidad de Sevilla.
- b) Armario (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas. Universidad de Málaga.

3.6. Procesamiento y análisis de información

Para procesamiento y sistematización de la información se ha empleado técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en

el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición a utilizar (intervalo y ratio), lo que nos permitirá utilizar la prueba “t” student, correlación, regresión, entre otras.

CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de las características de la población

En la figura 3, se puede apreciar que son los hombres los que tienen una mayor participación en la administración de la Banca Comercial, los mismos que participan con un 80% del total de la población estudiada.

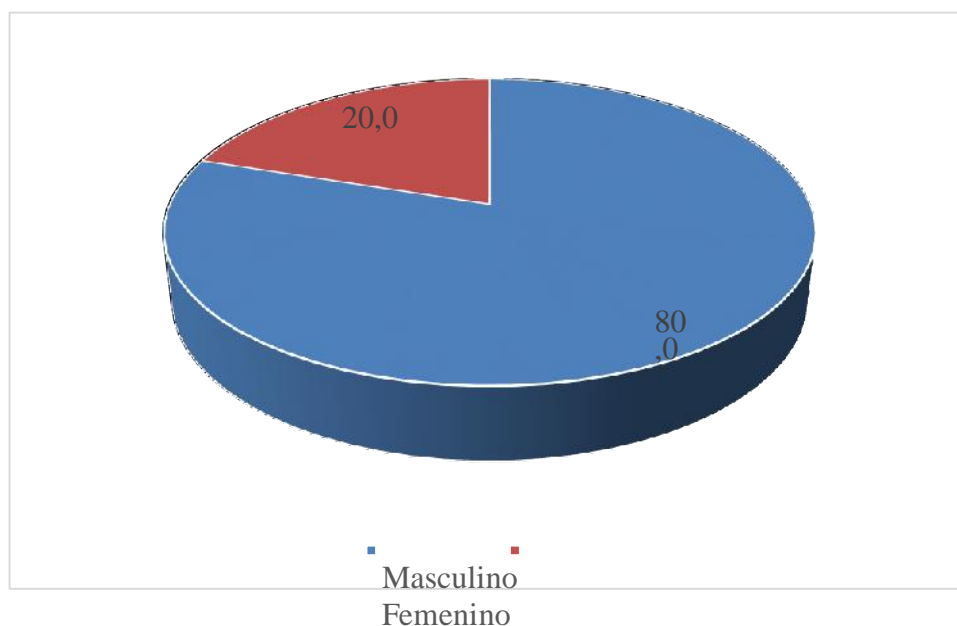


Figura 3. Genero. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

Con respecto a la composición de los tipos de banca comercial que participan en el mercado, se puede apreciar en la figura 4, que la mayor participación la tienen la banca múltiple, lo cual representa el 48,95% del total, mientras que las instituciones no bancarias, lo constituyen el 51,05% de la oferta del mercado de la región Lambayeque.

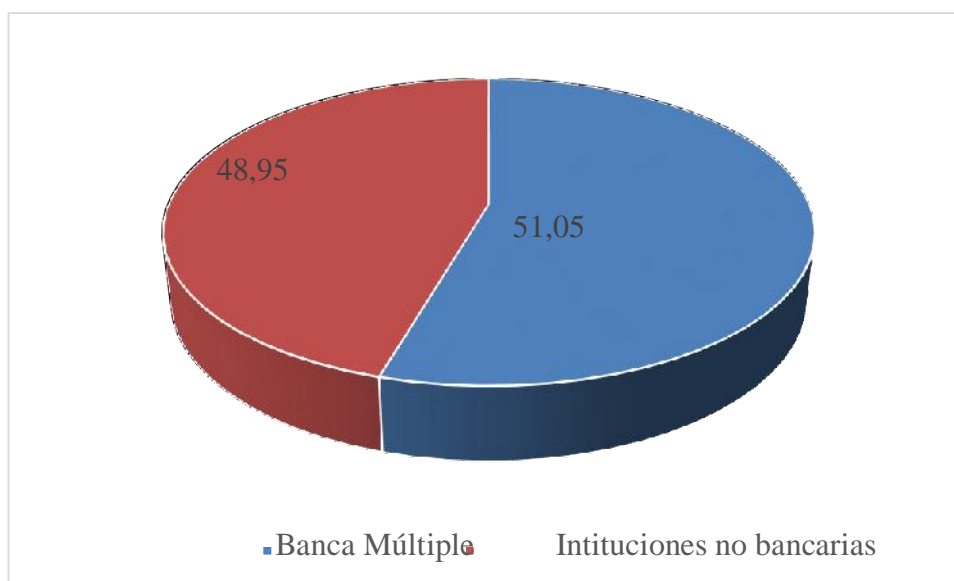


Figura 4. Tipo de entidad financiera. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 5 nos muestra la edad de los responsables de la administración o la gerencia tanto de la Banca múltiple como de las instituciones no bancarias. Al respecto, se puede apreciar que el 40% de la población lo constituyen personas entre 41 a 50 años de edad, mientras que el 30,9% representan personas entre 31 a 40 años y finalmente con el 29,1% lo constituyen personas que tienen más de 50 años.

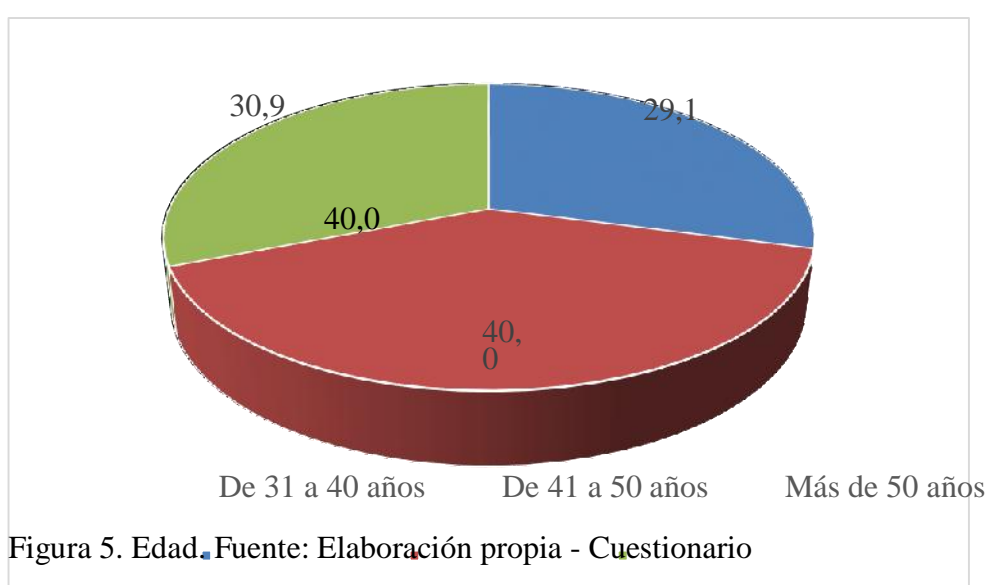


Figura 5. Edad. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 6, relacionada con los años en el puesto de administración o de gerencia de la banca comercial, podemos indicar que el 50,9% representan personas entre 5 a 7 años en el puesto, mientras que el 29,1% tienen menos de 4 años y finalmente el 20% representan personas que están entre 8 a 10 años en el puesto. Esto nos puede indicar que hay una relativa rotación en los puestos de administración o gerencia en la banca comercial.

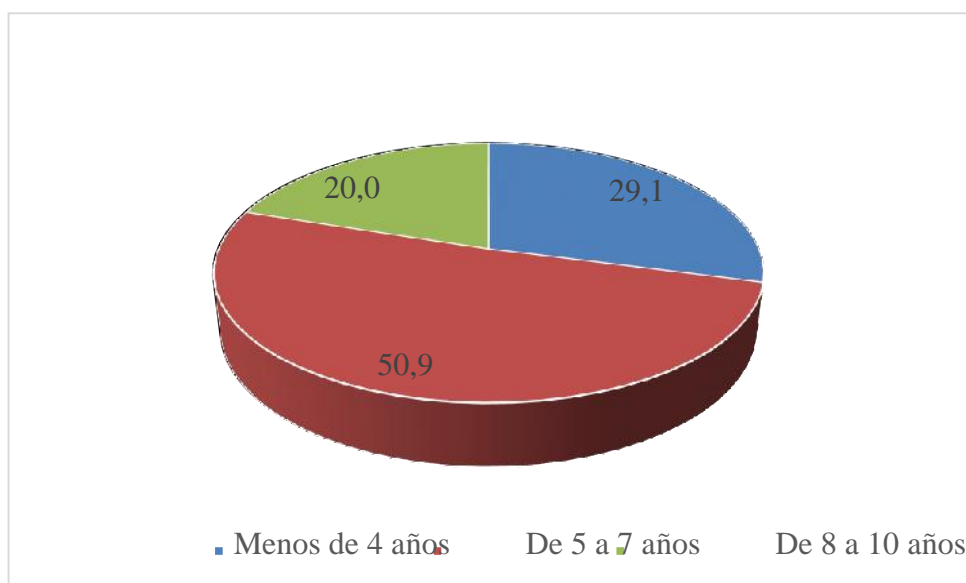


Figura 6. Años en el Puesto. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.2. Análisis de los clientes

Respecto al análisis de los clientes que realizan las instituciones que conforman la banca comercial en la región de Lambayeque, en la figura 7, podemos apreciar que el 61,8% está totalmente de acuerdo en realizar dicha actividad con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los mismos, Así mismo, el 29,1% está de acuerdo y finalmente el 9,1% es indiferente a esta estrategia. Aquí podemos indicar que las empresas compiten en este sector,

tienen bien el claro que es necesario evaluar permanentemente al cliente, con la finalidad de desarrollar productos o servicios que puedan satisfacer sus necesidades, dada la incesante competencia.

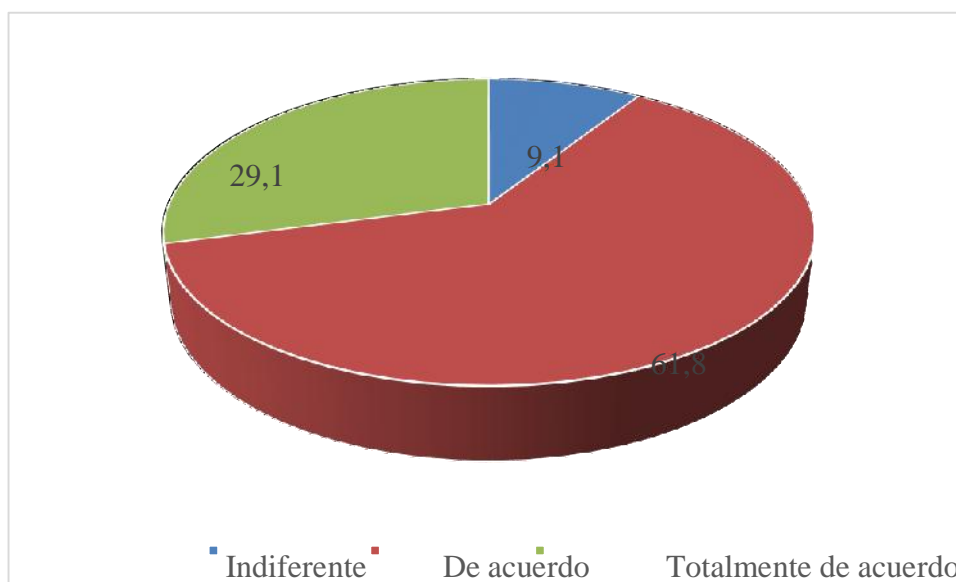


Figura 7. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 8, nos da a conocer que el 21,8% está totalmente de acuerdo y el 60% de acuerdo en que las instituciones financieras deben de tener procedimientos que les permite evaluar permanentemente las necesidades actuales del mercado con la finalidad de desarrollar productos acordes con la evolución de la demanda y sobre todo evaluar también a los clientes potenciales de la plaza, que pueden ser atraídos por la institución. Esto principalmente se debe a dos factores: a) la constante evolución del mercado y b) la incesante competencia en el sector. Finalmente el 18,2% es indiferente a esta medida.

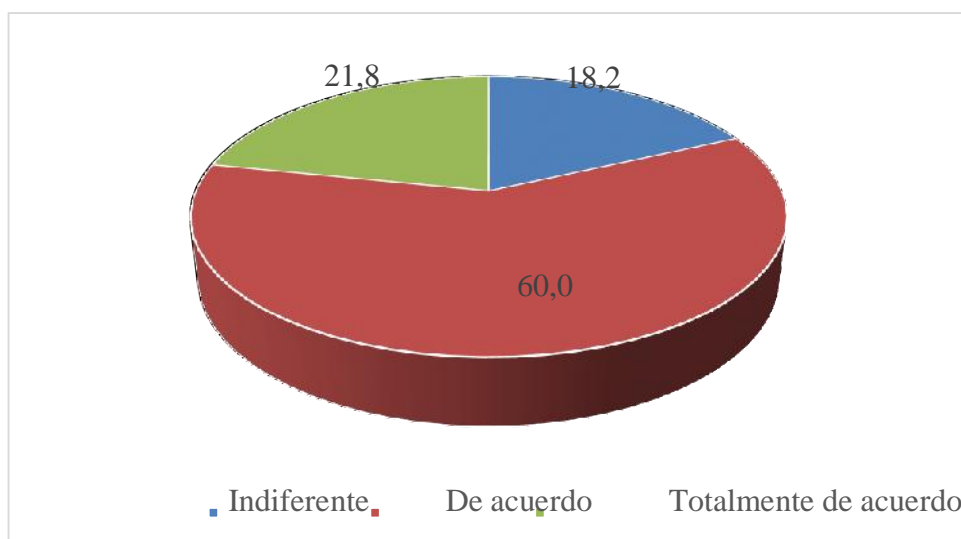


Figura 8. Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales)

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 9, nos indica que las empresas del sistema bancario consideran en un 41,8% sobre la dimensión del análisis de los clientes, estar totalmente de acuerdo y un 40% estar de acuerdo en que deben conocer bien los factores que influyen en las decisiones de compra de sus clientes, a fin de poder ofertar los productos y servicios que estos requieren, además de los canales de distribución que preferirán, entre otras aspectos.

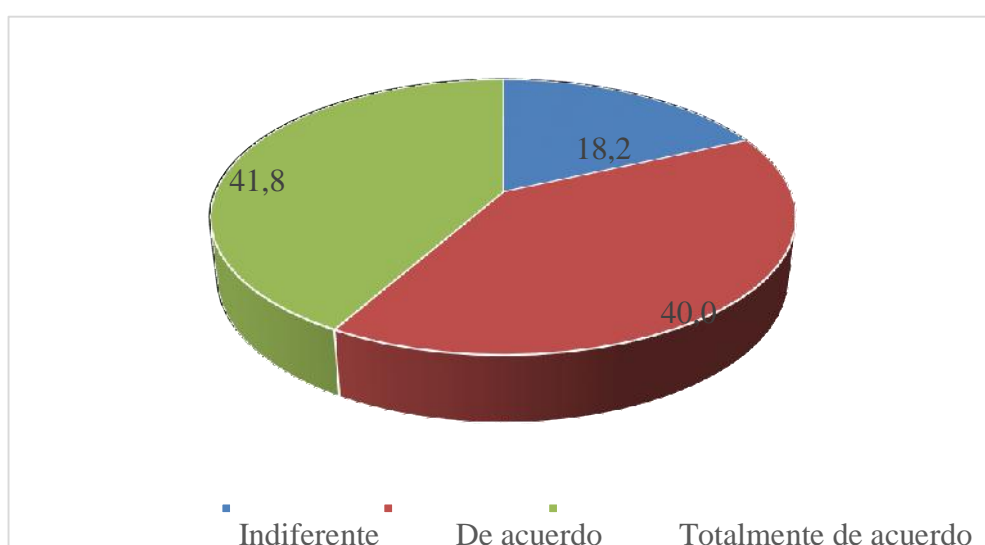


Figura 9. Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

En la figura 10, con respecto a la misma dimensión relacionada con los clientes, se puede apreciar que los participantes de la banca comercial, consideran en un 40% estar totalmente de acuerdo, así como un 50,9% estar de acuerdo en que es necesario y relevante que recojan información suficiente del mercado destinada a detectar la aparición de nuevos segmentos, que puedan formar parte de la cartera de clientes que actualmente tienen o vienen atendiendo con sus productos financieros.

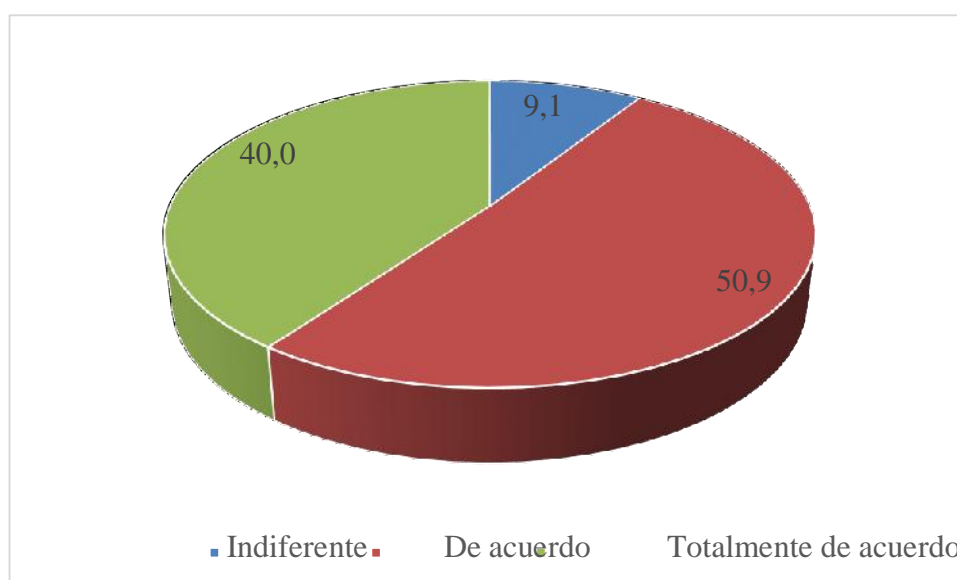


Figura 10. Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.
Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 11, nos muestra que el 32,7% está totalmente de acuerdo, así como el 58,2% está de acuerdo en que se deben establecer mecanismos dentro de la organización financiera que les permita conocer los problemas que puedan tener los clientes sobre la oferta de productos que ellos vienen adquiriendo, con la finalidad de que esta información les sirva de feellback para poder mejorar los servicios o productos que brinda en el mercado actualmente, de tal modo que se

pueda lograr que el cliente se encuentre satisfecho a fin de poder lograr su lealtad con la institución financiera.

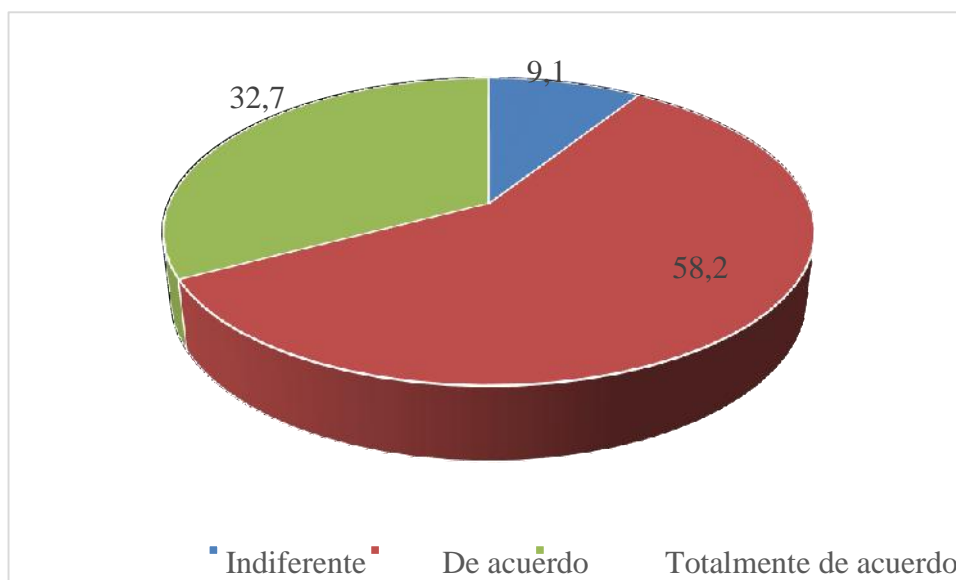


Figura 11. Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 12, con relación a los clientes, nos muestra que el 50,9% está de acuerdo, mientras que 49,1% está totalmente de acuerdo en que las instituciones de la banca comercial deben contar con información completa y actual de los clientes que les permita evaluar permanentemente la evolución de la imagen de los productos y servicios que oferta en el mercado, además de la percepción que los clientes tienen de los mismos.

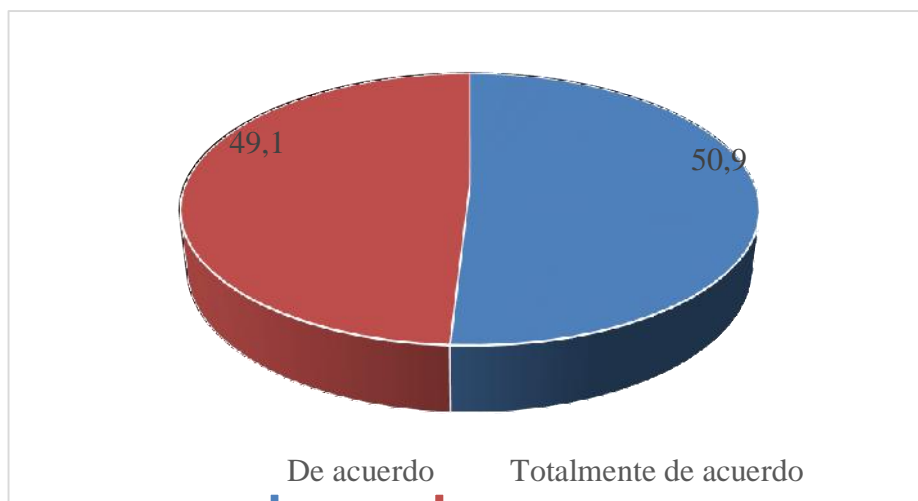


Figura 12. Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

Respecto a la figura 13, nos da a conocer que el 61,8% está totalmente de acuerdo, mientras que el 38,2% está de acuerdo en que los participantes de la banca comercial dispongan de un sistema para poder medir o evaluar la rentabilidad que genera cada uno de los clientes que es atendido por las instituciones, esto con la finalidad de diferenciar su cartera en clientes y usuarios, y que los primeros les brindan mayor rentabilidad.

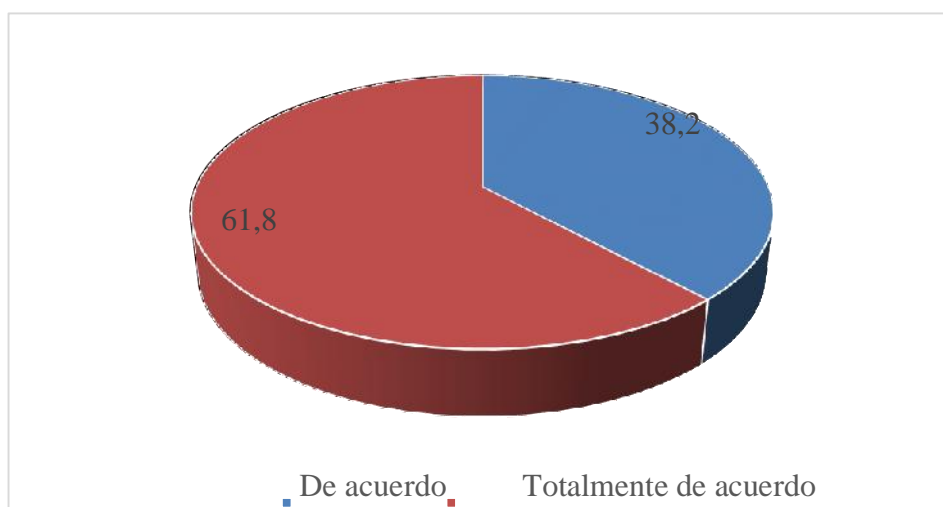


Figura 13. Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generado por cada cliente.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 14, nos muestra que el 40% esta totalmente de acuerdo, mientras que el 60% está de acuerdo en que las instituciones que conforman la banca comercial dispongan o se provean de información completa y actualizada que les permita seguir las preferencias de sus clientes sobre las características de los productos que ofertan en el mercado, esto les servirá para poder mejorar o ampliar su oferta.

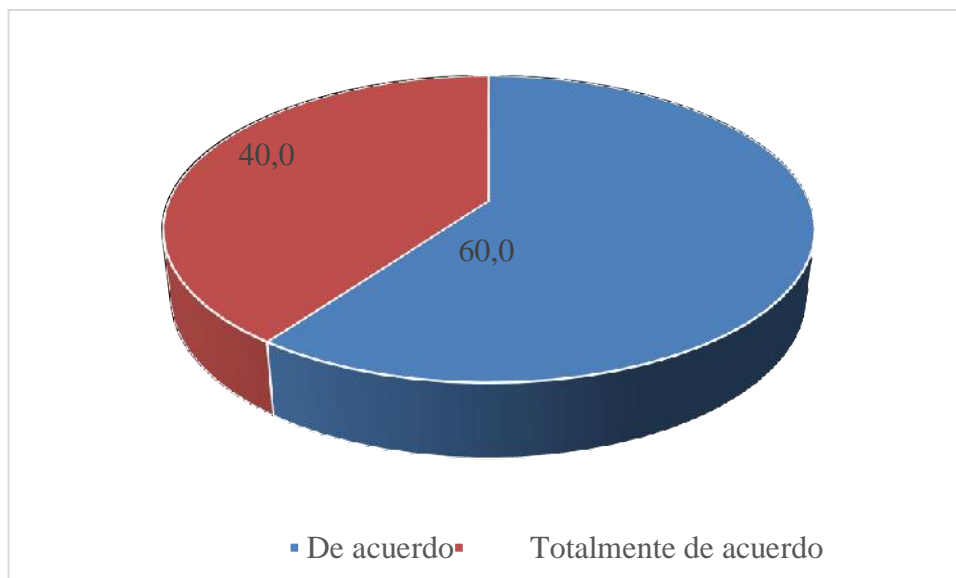


Figura 14. Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En relación a la figura 15, respecto al análisis de los clientes, podemos afirmar que el 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo en que se realicen estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para la institución de las nuevas formas de alternativas de venta y atención a los clientes, con la finalidad de mantener satisfecha a la cartera de clientes a los cuales les brinda sus servicios financieros.

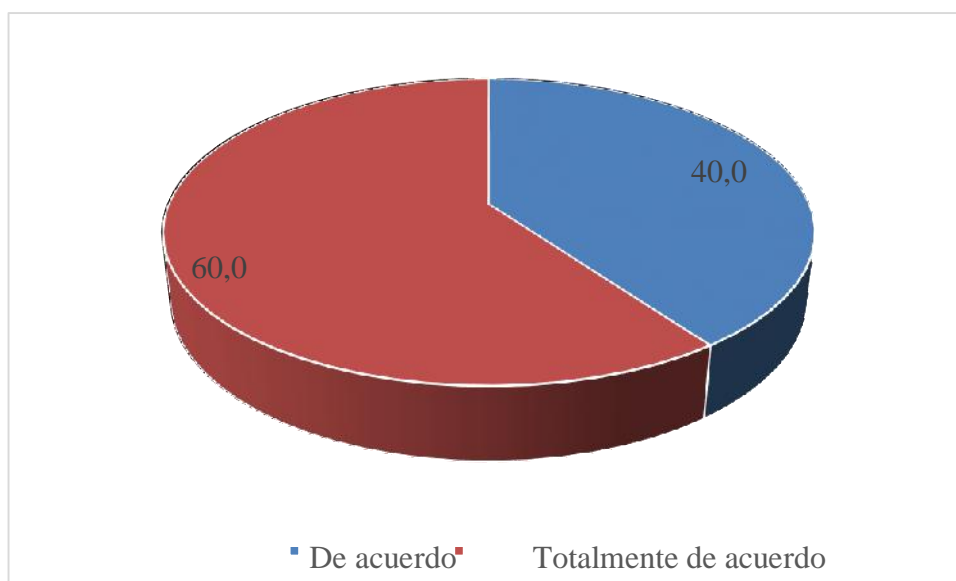


Figura 15. Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de nuevas formas y alternativas de venta y atención al cliente.
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.3. Acciones estratégicas sobre el cliente

La figura 16, nos da a conocer la actitud de la banca comercial en relación a las estrategias que deben plantear sobre sus clientes, en ese sentido el 40% está de acuerdo, mientras que el 32,7% refiere que está totalmente de acuerdo, respecto a que los ofertantes deben ofrecer a sus clientes soluciones bien adaptadas a sus necesidades particulares y no mantener una cartera de productos estándares. Estas políticas o estrategias son más comunes cada vez debido a la incesante competencia existente en el sector, además de las nuevas exigencias que manifiestan los clientes, las mismas que están en función a la evolución de los mercados a los cuales se dirigen.

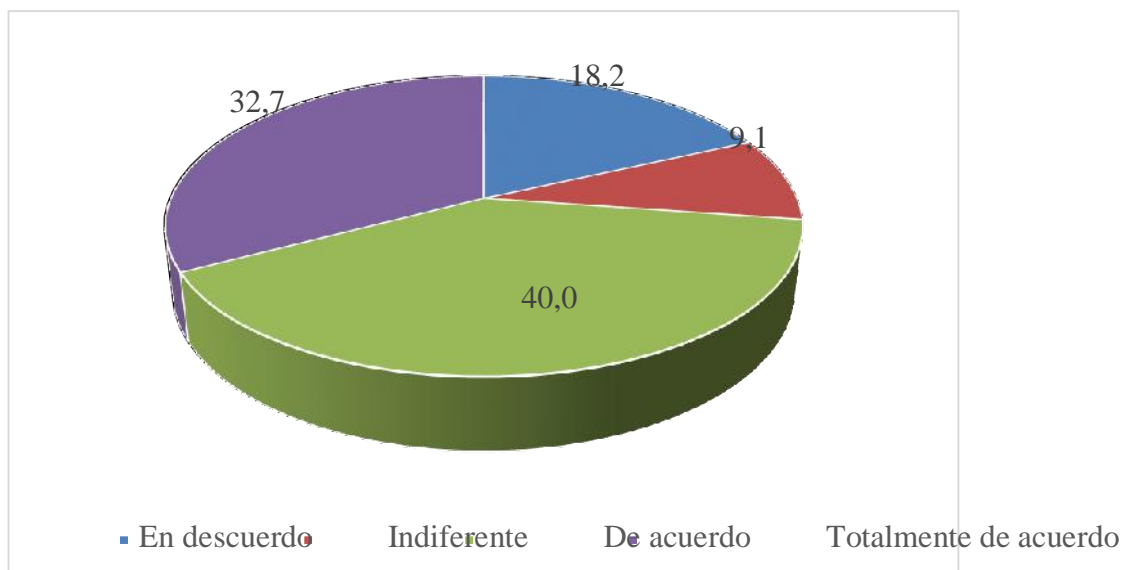


Figura 16. Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estándares.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 17, también en relación a la estrategia a seguir con relación a los clientes, podemos apreciar que el 60% está de acuerdo y el 30,9% está totalmente de acuerdo en que los participantes de la banca comercial deben estudiar el concepto de los productos y servicios que respondan a las necesidades futuras del mercado, esto les permite a las instituciones poder desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.

De otro lado, en un mundo globalizado los productos están en constante evolución debido a que el mercado es dinámico y en constante cambio, por lo que la banca comercial debe desenvolver en este entorno.

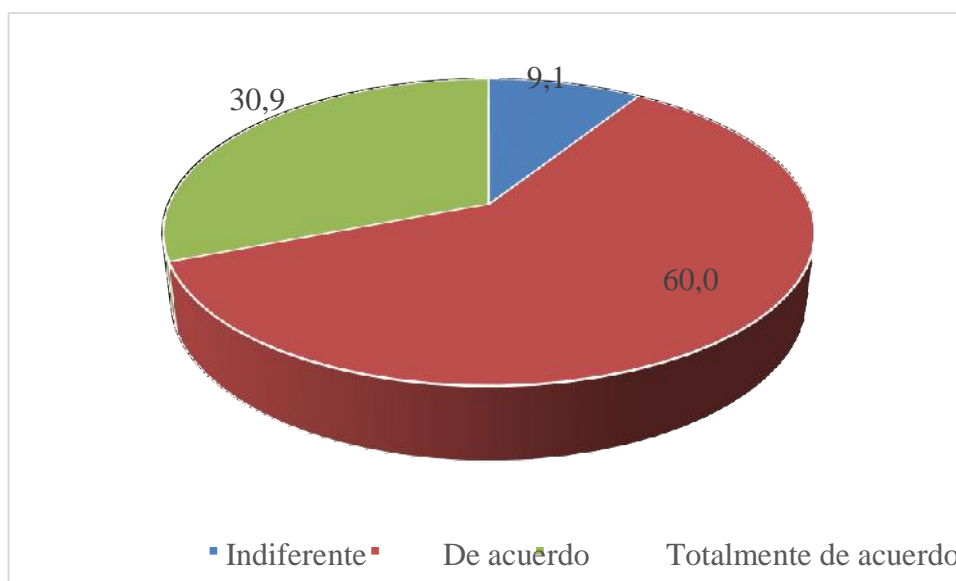


Figura 16. Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 18, nos indica que el 61,8% de las empresas de la banca comercial están totalmente de acuerdo, mientras que el 29,1% está totalmente de acuerdo, en que comercializan una amplia gama de productos y servicios innovadores adaptados a cada uno de los segmentos a los cuales se dirigen, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

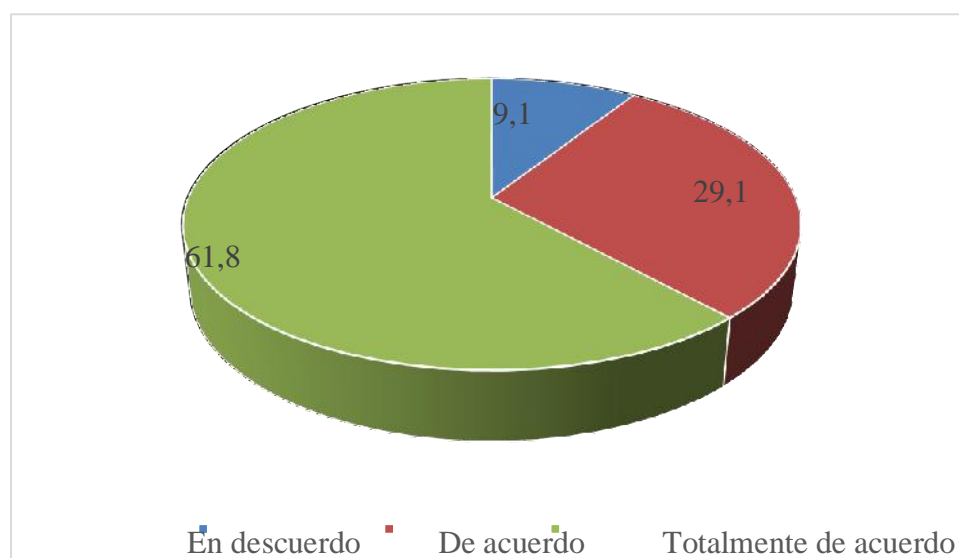


Figura 18. Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

En el gráfico 19, también relacionada con la estrategia hacia el cliente, podemos indicar que el 61,8% está de acuerdo, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo en que las instituciones de la banca comercial responden rápidamente en relación a las acciones que desarrolla la competencia ante los cambios de necesidades que plantan sus clientes. Esto se evidencia debido a que este sector de servicios se caracteriza por tener una alta competencia que los lleva a tomar decisiones inmediatas de acuerdo a la evolución del mercado.

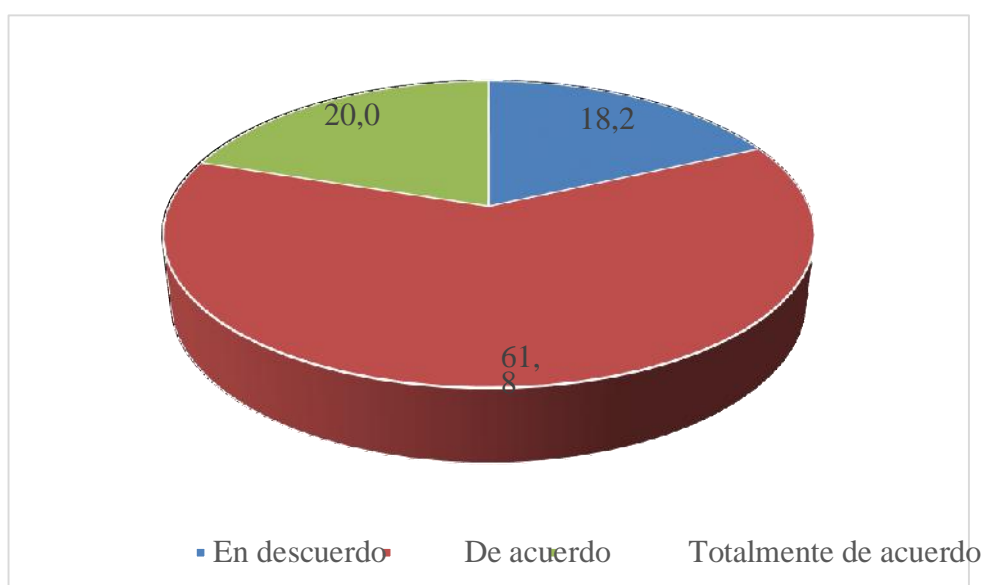


Figura 19. Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios de las necesidades de nuestros clientes. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

En la figura 20, el 52,7% está de acuerdo en considerar que responden rápidamente a las quejas formuladas por sus clientes, tan igual que el 10,9% que está totalmente de acuerdo con esta apreciación. Esto evidencia que debido a la alta competencia en el sector, la posibilidad de que los clientes pasen de una institución a otra atraída por la oferta y la calidad del servicio es muy fácil, lo cual lleva a responder rápidamente a cualquier contingencia que demanden los clientes.

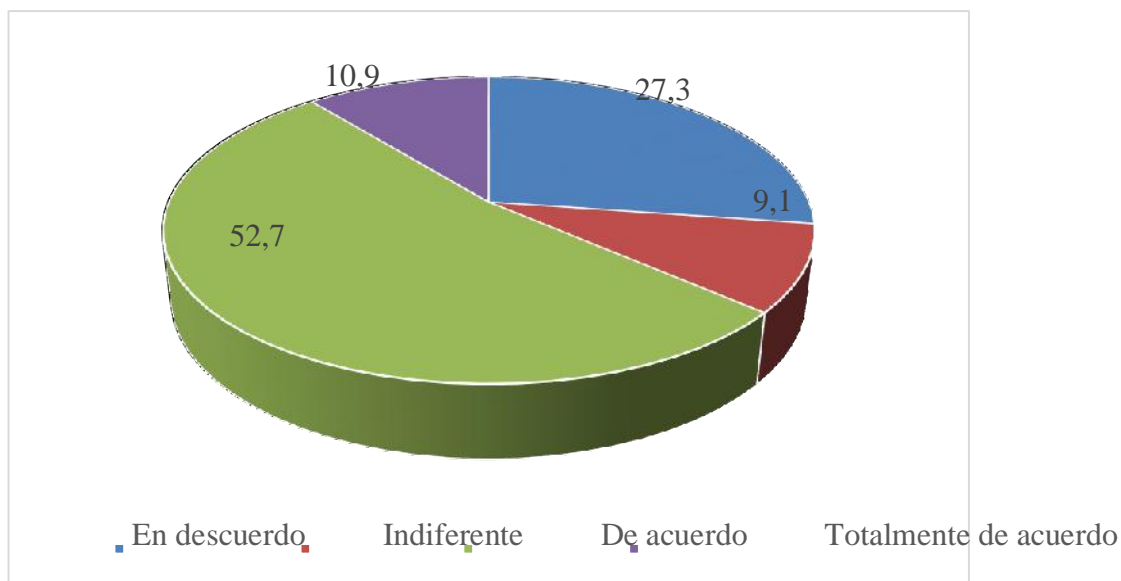


Figura 20. Respondemos más rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 21, dentro de la misma línea, nos indica que en el sector de la banca comercial el 58,2% está totalmente de acuerdo, mientras que el 32,7% está de acuerdo en que es necesaria la comercialización de un amplio portafolio de productos y servicios que se encuentren en concordancia con los segmentos de mercado de cada uno de sus clientes.

Esta política es concordante con los cambios que están habiendo en el mercado, donde los clientes exigen una mayor cantidad de servicio de acuerdo a las nuevas necesidades que van encontrando en el mercado.

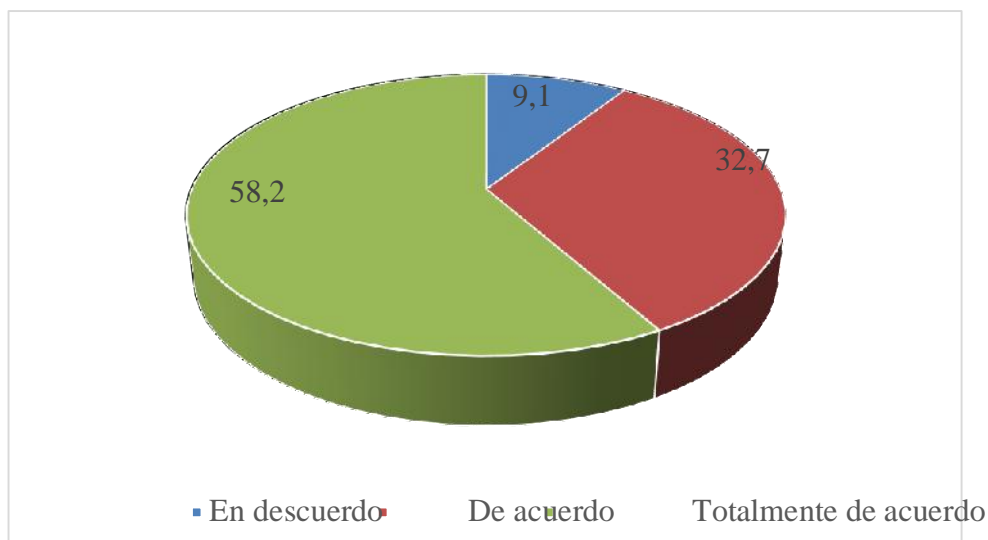


Figura 21. Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 22, encontramos que el 32,7% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30,9% está de acuerdo en que los ofertantes de la banca comercial deben responder rápidamente cuando se encuentre ante un problema de calidad de sus productos o servicios, con la finalidad de mantener o conservar sus cartera de clientes, dada la competencia incesante en el mercado donde compiten.

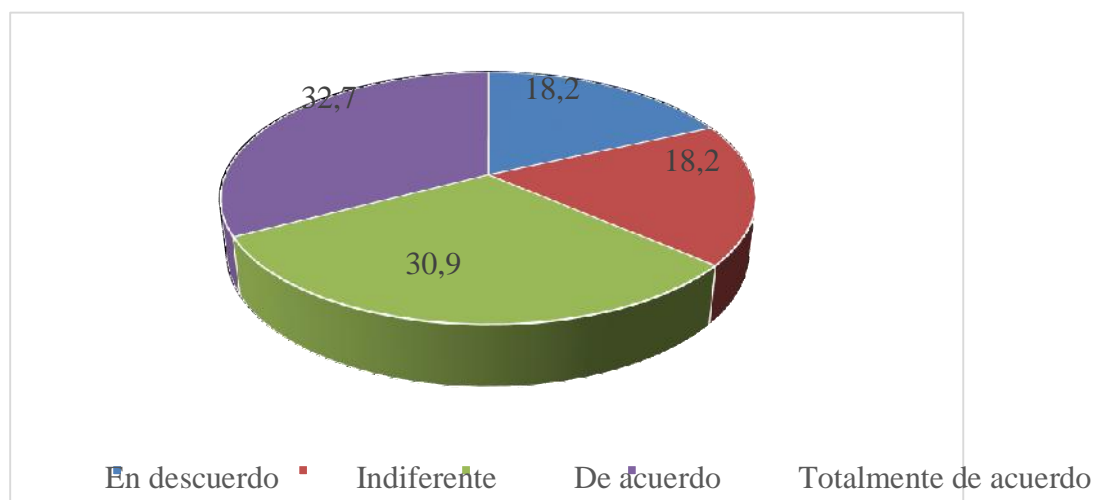


Figura 22. Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 23, nos muestra que del total de la población de la banca comercial el 50,9% está de acuerdo, mientras que el 21,8% está totalmente de acuerdo respecto a que las instituciones deben desarrollar un plan de marketing que coordine las acciones sobre los productos que oferta, la venta de los mismos, la comunicación y el precio final para el cliente.

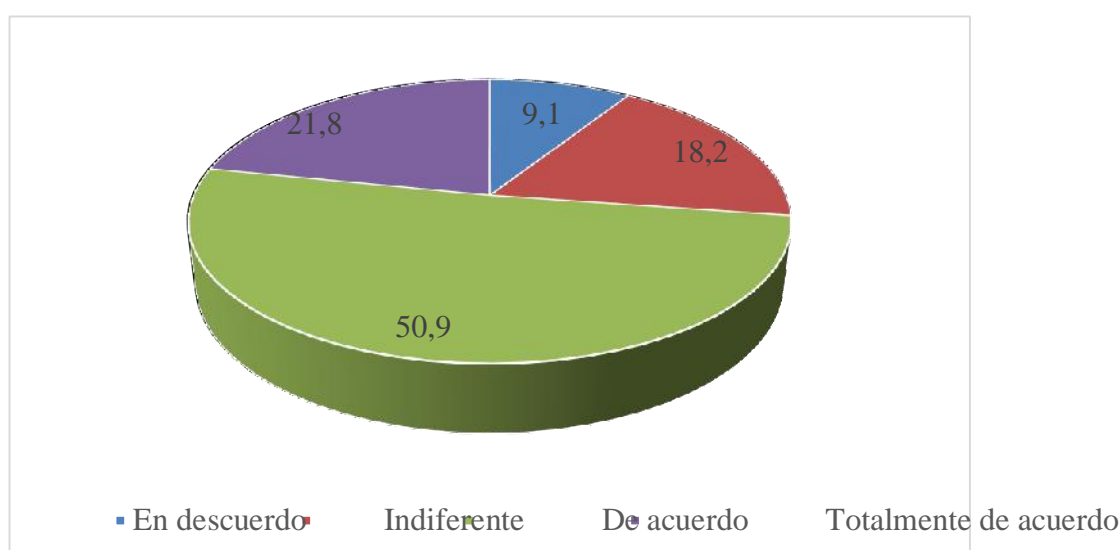


Figura 23. Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 24, nos muestra que el 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30,9% está de acuerdo, en que el plan de marketing es una herramienta útil y que además debe ser aplicado adecuadamente, ya que es a través de este que se pueden obtener resultados satisfactorios, a través de la asignación de recursos de la empresa en forma óptima y eficiente que conlleven a alcanzar las metas que se ha propuesto la institución financiera en cuanto a colocaciones y captación de depósitos.

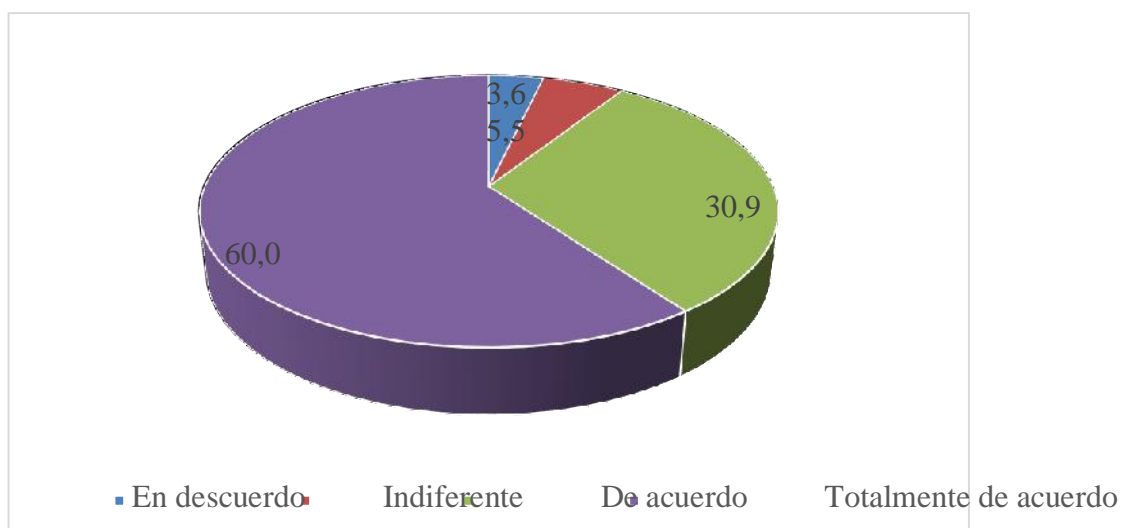


Figura 24. Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

De la figura 25, se desprende que los competidores de la banca comercial el 69,1% está de acuerdo, mientras que el 21,8% está totalmente de acuerdo en que se debe brindar la información lo más completa posible a sus clientes con la finalidad de que utilicen y aprovechen plenamente los productos y servicios que se ofrecen a fin de que estos se encuentren plenamente satisfechos.

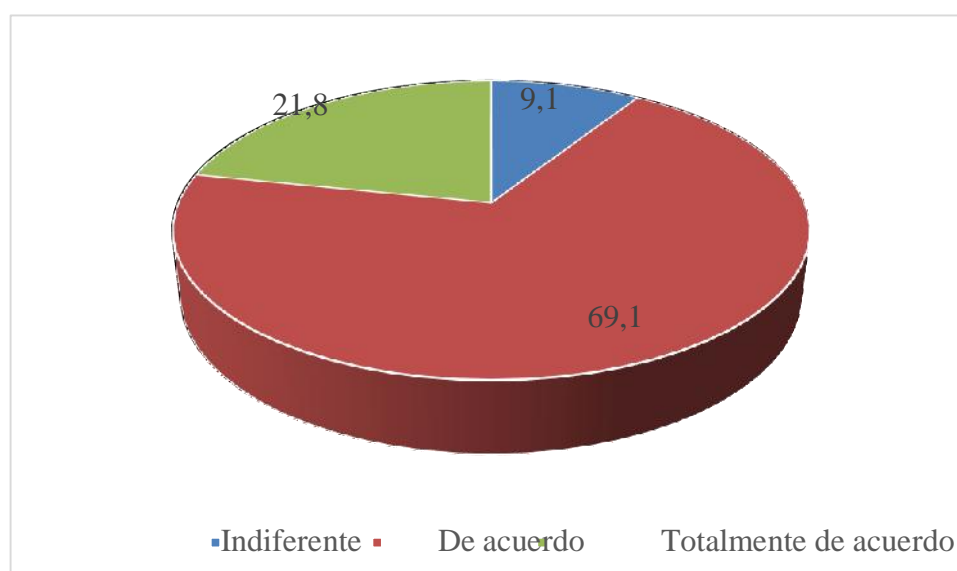


Figura 25. Brindamos la información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 26, nos muestra que la banca comercial se ha especializado en determinados nichos de mercado, lo cual el 80% está de acuerdo, mientras que el 20% totalmente de acuerdo, en que todas las acciones de comunicación, promoción y ventas deben estar dirigidas hacia los segmentos específicos de clientes a los cuales se dirigen con la oferta de sus productos.

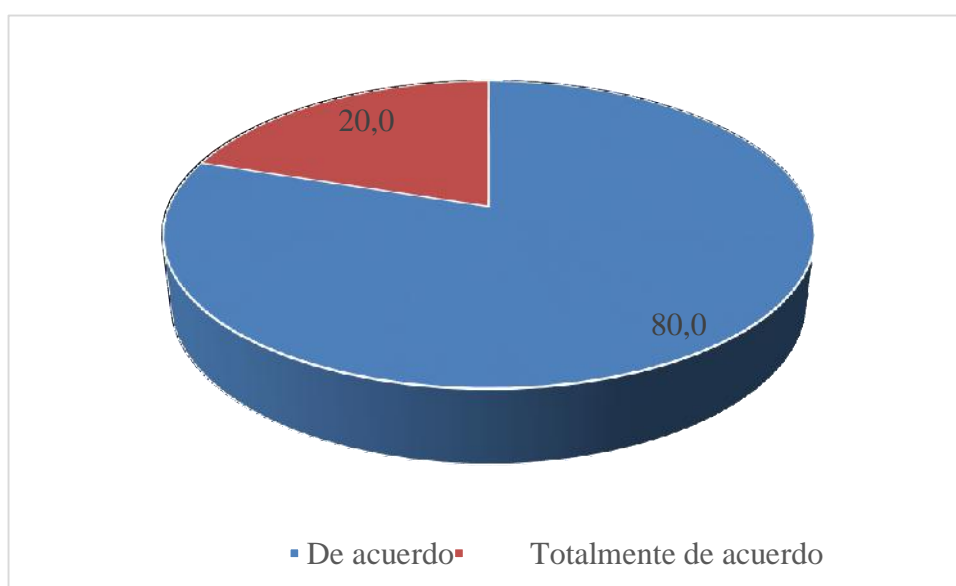


Figura 26. Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.4. Análisis de la competencia

Una cuarta dimensión está relacionada con el análisis de la competencia del sector. Al respecto, podemos apreciar la figura 27, el 67,3% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que conocen muy bien los objetivos y las estrategias que vienen adoptando y aplicando los principales competidores del sector, que esto les permitirá ir redefiniendo sus acciones en el mercado donde compiten a fin de seguir manteniendo una ventaja competitiva.

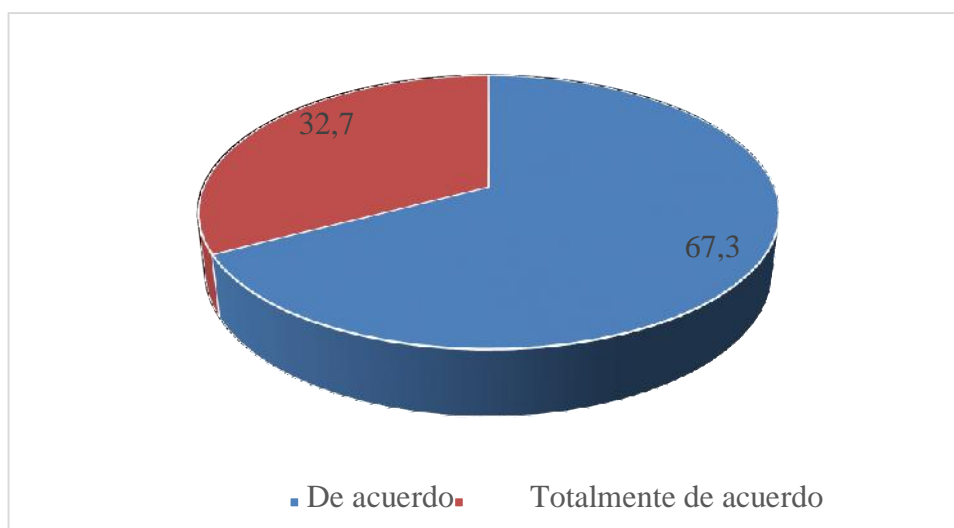


Figura 27. Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 28, se aprecia que el 40% de los competidores de la banca comercial está de acuerdo y el 32,7% está totalmente de acuerdo en que deben disponer de un sistema que les permite a las empresas financieras tener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de los principales competidores a fin de poder tener éxito en el mercado donde compiten aprovechando sus debilidades y atacando sus fortalezas.

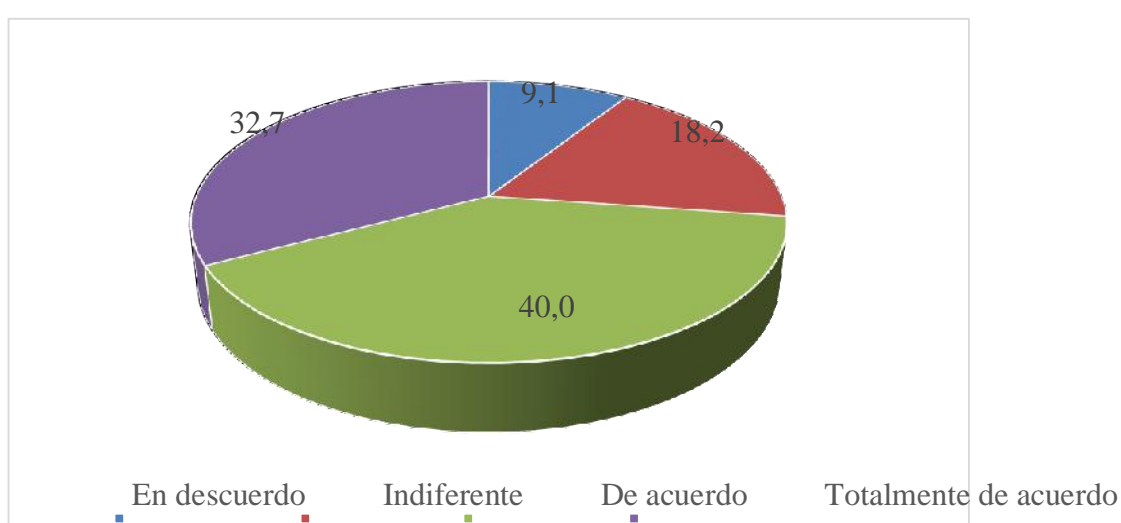


Figura 28. Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

En la figura 29, se aprecia que el 52,7% está totalmente de acuerdo, mientras que el 41,8% está de acuerdo en que los participantes de la banca comercial deber mantener un sistema de seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing de sus principales competidores a fin de poder diseñar estrategias que conlleven a tener éxito en el mercado donde compiten.

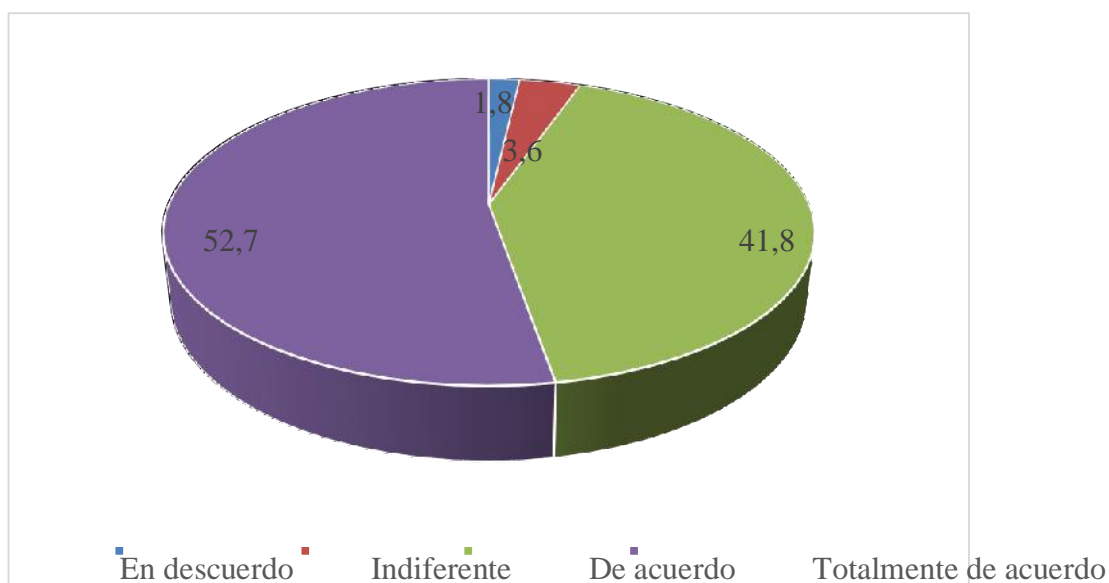


Figura 29. Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing de nuestros competidores más peligrosos. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

En la figura 30, nos muestra que el 67,3% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que la información que ellos obtienen de la competencia les permite detectar las amenazas que representan los productos o servicios sustitutos de los propios que se encuentran en el mercado compitiendo. Esto es de vital importancia, ya que actualmente los mercados vienen teniendo una dinámica que conlleva a un mayor desarrollo de productos en función de las exigencias del mercado.

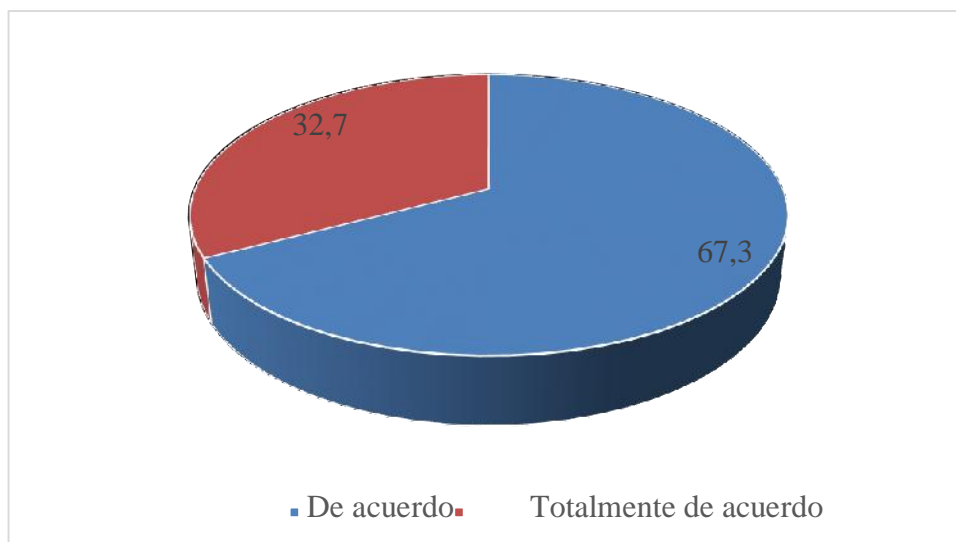


Figura 30. La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 31, nos da a conocer que el 56,4% está de acuerdo, mientras que el 43,6% está totalmente de acuerdo en que se deben conocer muy bien las características técnicas y la imagen de los productos o servicios de la competencia, con la finalidad de desarrollar productos innovadores que sean atractivos para los segmentos del mercado a los cuales se dirigen. De perder de vista este aspecto, se corre el riesgo de perder mercado.

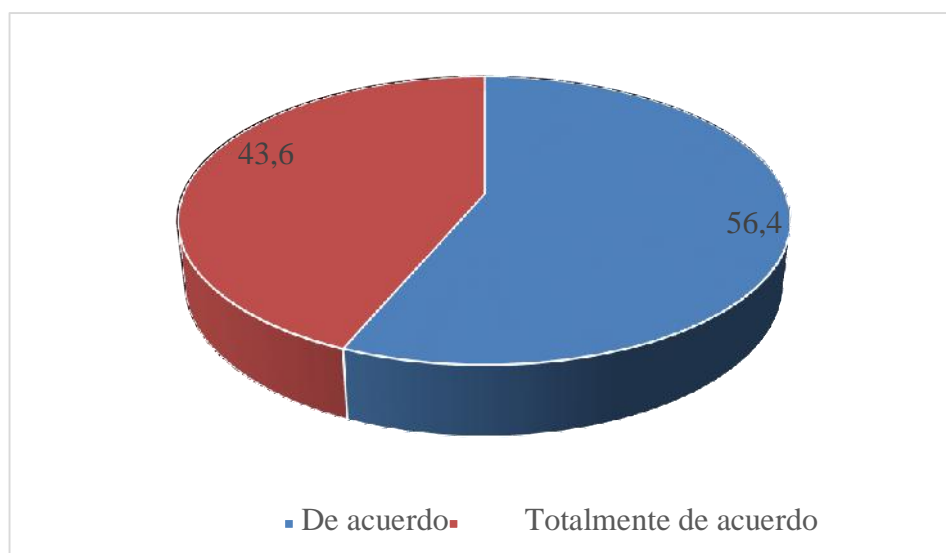


Figura 31. Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

4.5. Acciones estratégicas sobre la competencia

La figura 32, está relacionada con las acciones estratégicas que se debe mantener sobre la competencia. Al respecto el 43,6% considera estar totalmente de acuerdo, mientras que 29,1% está de acuerdo en que se debe responder rápidamente a las acciones agresivas en términos de estrategias por parte de la competencia que se dirigen al mismo segmento. Hoy en día, esta postura es la más común, dado que la competencia en los mercados se ha vuelto muy incesante.

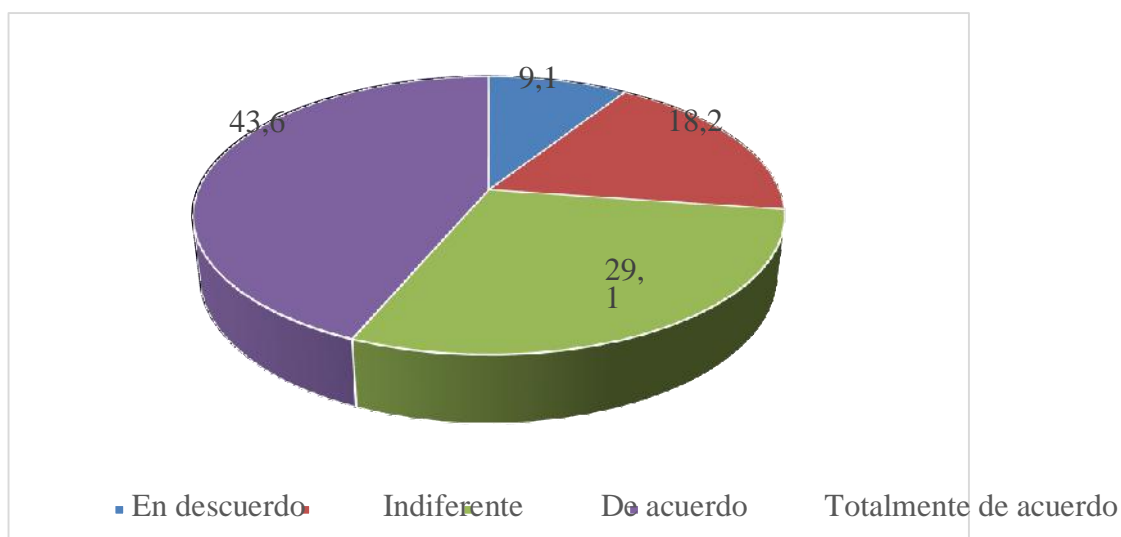


Figura 32. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia que se dirigen a nuestros clientes. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 33, nos da a conocer que el 60% está de acuerdo y el 21,8% está totalmente de acuerdo en que se debe mantener una política proactiva en el sentido que se debe adelantar acciones frente a la competencia a fin de minimizar los riesgos de perder la cartera de clientes y esto precisamente se logra con mantener información actualizada de las acciones de la competencia y las necesidades de los clientes.

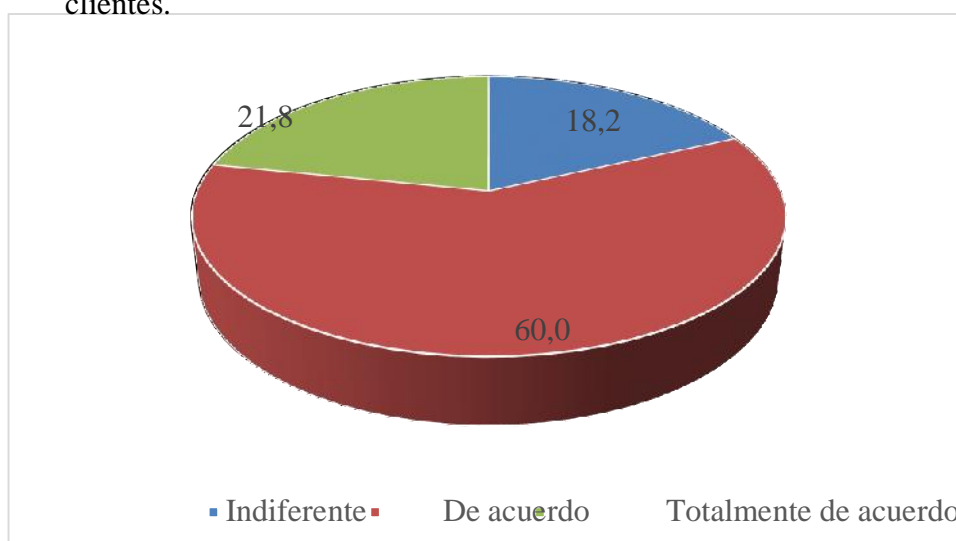


Figura 33. Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 34, nos indica que el 58,2% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo, dentro de las acciones estratégicas sobre la competencia de que se requiere adoptar un comportamiento competitivo bien definido frente a los importantes competidores, a fin de tener un liderazgo relativo en el mercado donde ofrecen sus productos y no perder su cartera de clientes.

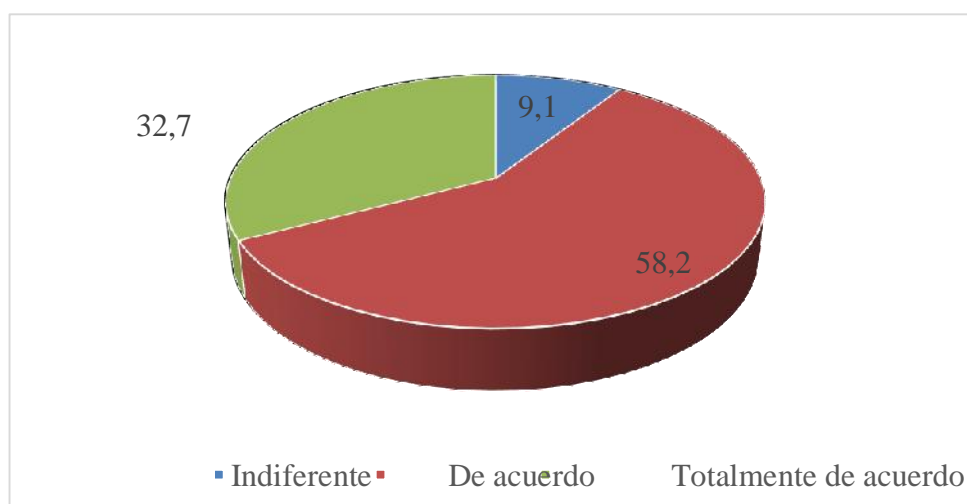


Figura 34. Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 35, nos muestra dentro de esta misma línea, que el 49,1% está de acuerdo, y el 32,7% está totalmente de acuerdo en que los productos y servicios deben diferenciarse de los de la competencia dentro de las características más importantes, las cuales deben ser percibidas por el cliente y de esta manera tenerlos dentro de su cartera bien satisfechos.

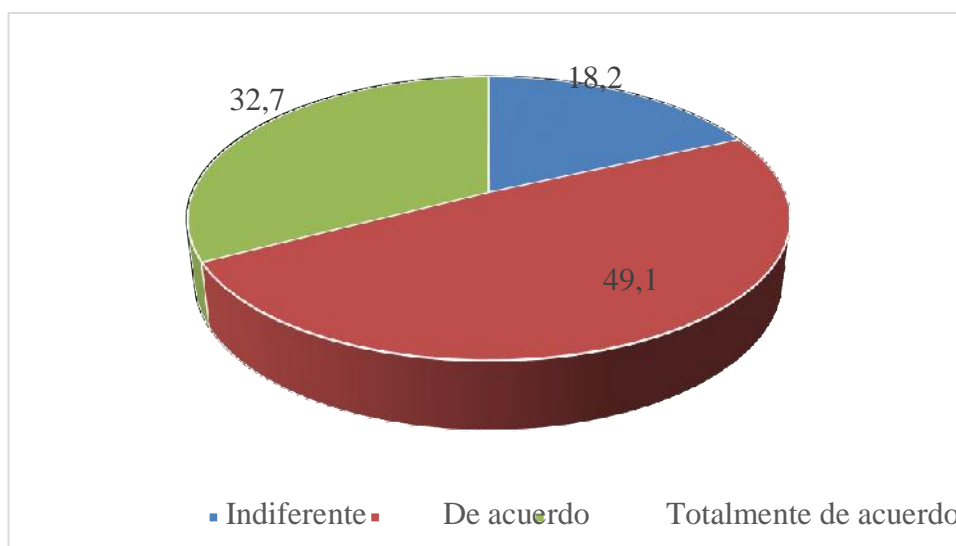


Figura 35. Nuestros productos/servicios se diferencian de los productos/servicios de los competidores en características importantes para el cliente. Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.6. Análisis del entorno

La figura 36, referente a la dimensión del análisis del entorno, nos muestra que 54,5% está totalmente de acuerdo y el 27,3 de acuerdo en que se deben desarrollar sistemas que permitan seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno, legal, social, económico, tecnológico, entre otros a fin de minimizar los riesgos que estos pudieran ocasionar en la empresa. Esto es de vital importancia hoy más que nunca debido a que el entorno en el cual nos desenvolvemos hoy se caracteriza por ser un estado de incertidumbre donde muchas veces las empresas se enfrentan a nuevos eventos que no han sucedido en el pasado y que puede afectar la performance de la organización.

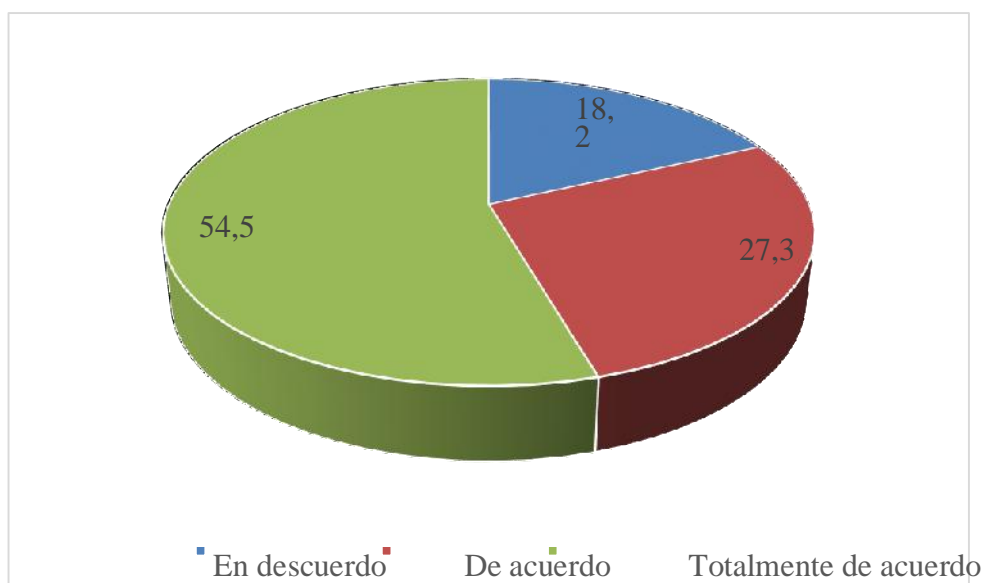


Figura 36. Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, social, económico, tecnológico, etc.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 37, nos muestra que el 43,6% está totalmente de acuerdo, mientras que el 29,1% está de acuerdo en que las organizaciones del sistema financiero de la banca comercial deben identificar los factores a los cuales son sensibles y que pueden tener un impacto relevante en el negocio. Esto actualmente las empresas del sector financiero lo tienen muy en cuenta, ya que están inmersos dentro del acuerdo de Basilea III, el mismo que busca minimizar los riesgos en las instituciones financieras del mundo.

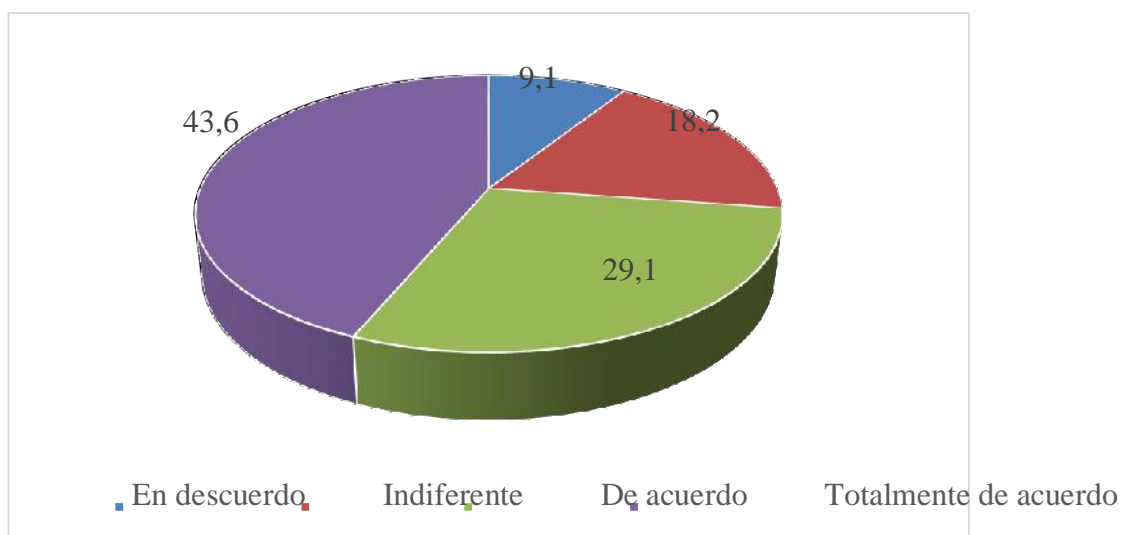


Figura 37. Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

En la figura 38, también dentro del análisis del entorno, se aprecia que el 60% está totalmente de acuerdo y el 34,5% de acuerdo en que las instituciones financieras deben disponer de indicadores previos que les permita vigilar los factores más sensibles y los factores de riesgo los mismo que se encuentran en el entorno principalmente con la finalidad de no afectar negativamente los indicadores de rentabilidad de la empresa.

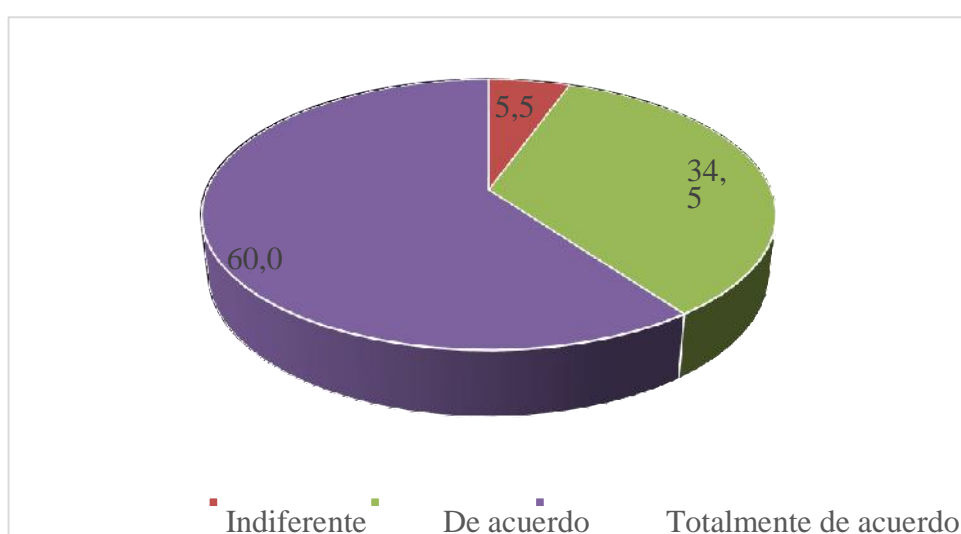


Figura 38. Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

4.7. Acciones estratégicas sobre el entorno

Dentro de las acciones estratégicas sobre el entorno, se puede apreciar en la figura

39, que el 56,4% está de acuerdo, y el 43,6% totalmente de acuerdo en que se deben desarrollar estrategias que están orientadas a defender los intereses de la profesión a través de información y la influencia de los grupos de presión más importantes, tales como, asociaciones de consumidores y usuario, sindicatos, grupos políticos, entre otros de interés, lo que permitirá mantener un ambiente adecuado que contribuya a mejorar los resultados de la institución.

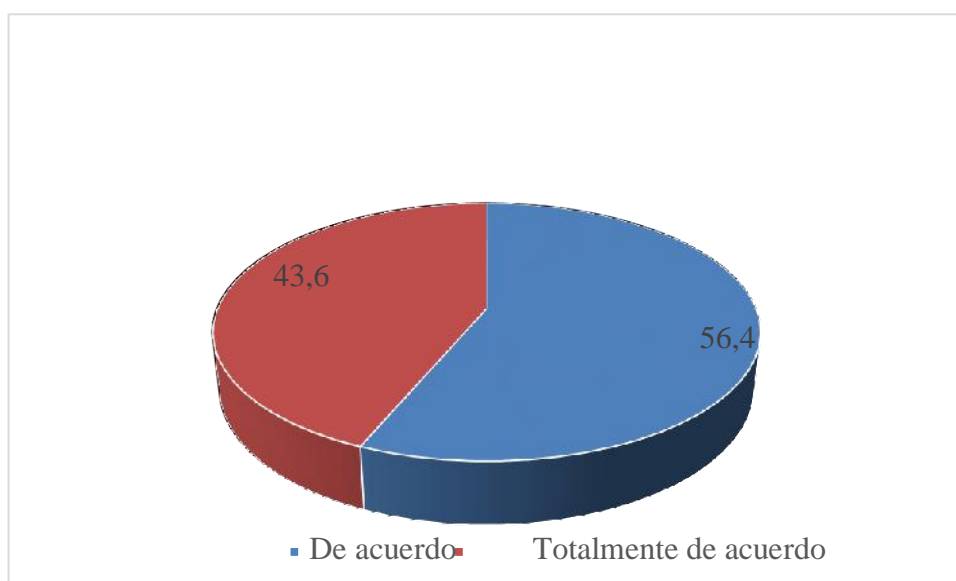


Figura 39. Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de información y la influencia de los grupos de presión importantes. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 40, nos muestra que el 54,5% está totalmente de acuerdo, y el 27,3% de acuerdo en que las instituciones financieras con la finalidad de controlar adecuadamente el entorno deben elaborar un plan estratégico, con la aplicación de escenarios, que les permita incorporar posibles situaciones que se pueden presentar

en el entorno y sobre todo cuales deberían ser las acciones a seguir con la finalidad de minimizar los riesgos.

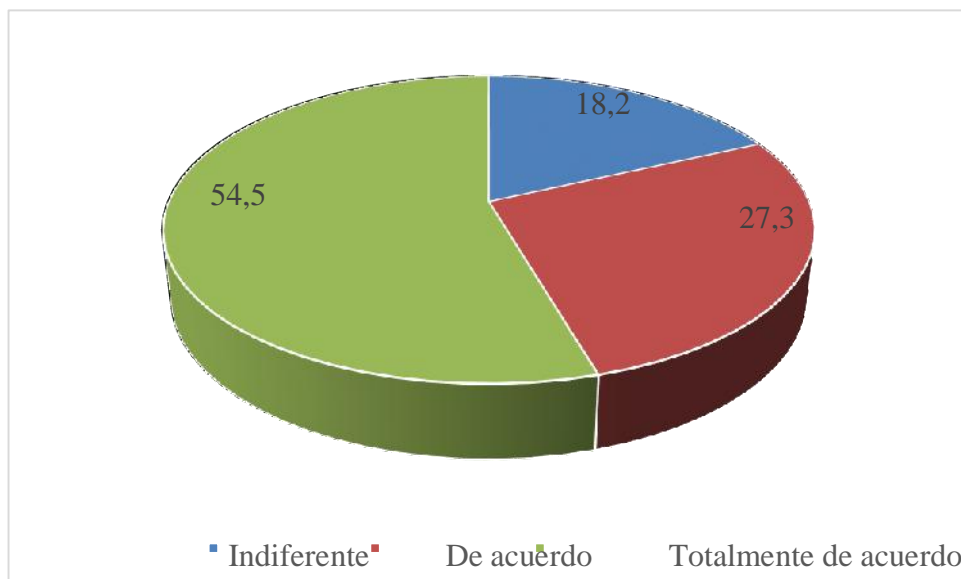


Figura 40. En la elaboración de nuestro plan estratégico, utilizamos el método de los escenarios y definimos una o varias estrategias alternativas.
Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

La figura 41, con respecto también a las acciones estratégicas del entorno se aprecia que 60% está totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo en que las instituciones financieras deben desarrollar estrategias que tomen en consideración el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento relevante dentro de la misma. Cada día es más relevante incorporar dentro de la estrategia en medio ambiente ya que es de vital importancia para determinados sectores y a esto no debe estar ajeno el sector financiero a través de la banca comercial, ya que atiende también a estos sectores que generan impactos importantes en el medio donde se desarrollan.

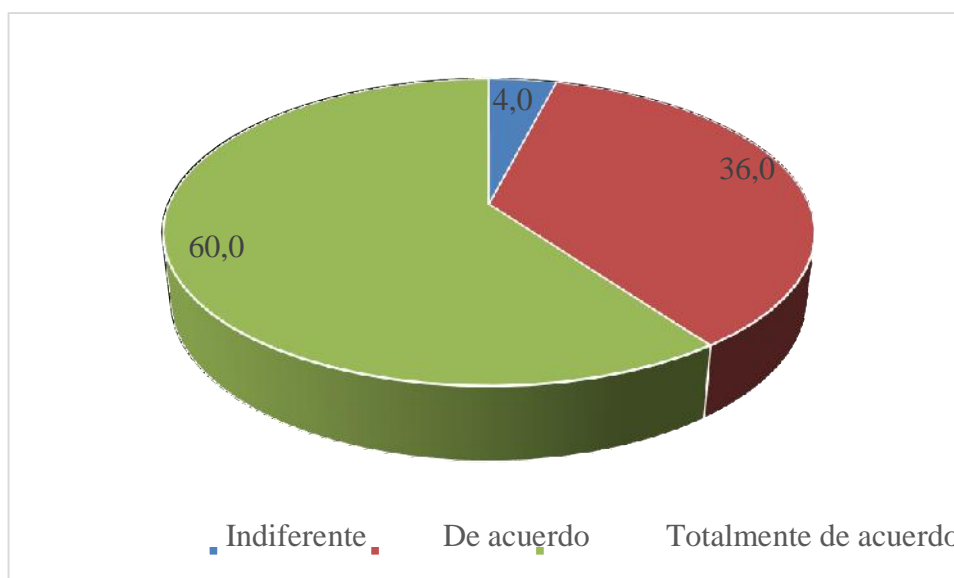


Figura 41. Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.

Fuente: Elaboración propia - Cuestionario

4.8. Coordinación interfuncional

La figura 42, dentro de la dimensión de coordinación interfuncional, se puede apreciar que el 54,5% está totalmente de acuerdo y el 18,2% de acuerdo en que las instituciones financieras deben difundir la información relevante del mercado a todas las áreas funcionales de la empresa, a fin de que sus acciones o tácticas puedan estar alineadas con la estrategia global de la institución y de esta manera puedan contribuir con sus acciones a lograr los objetivos y metas que se han propuesto en forma corporativa.

Si no se logra diseminar la información del mercado al interior de la institución, no se va a poder contar con el planteamiento de estrategias de las áreas de segundo o tercer nivel de las empresas que coadyuven a mejorar la performance de la empresa financiera.

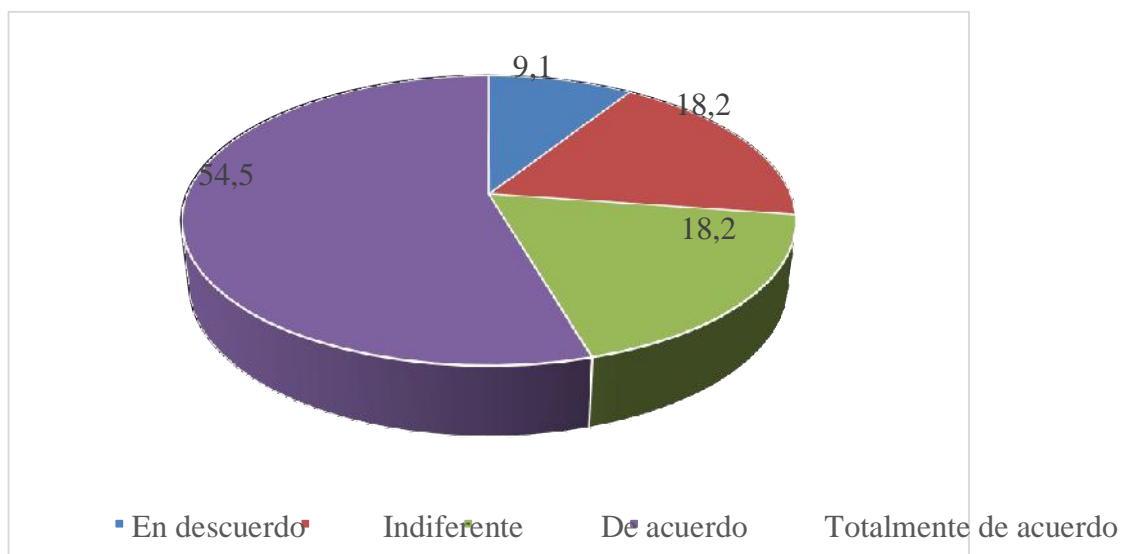


Figura 42. La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 43, dentro de la coordinación interfuncional, nos muestra que el 43,6% está totalmente de acuerdo y el 38,2% está de acuerdo en que las instituciones financieras deben desarrollar sus estrategias de marketing en forma coordinada con las otras áreas de la empresa a fin de que exista un alineamiento estratégico y que de esta manera todos participen de la misma y lo que mejor la hagan suya y la lleven a la acción.

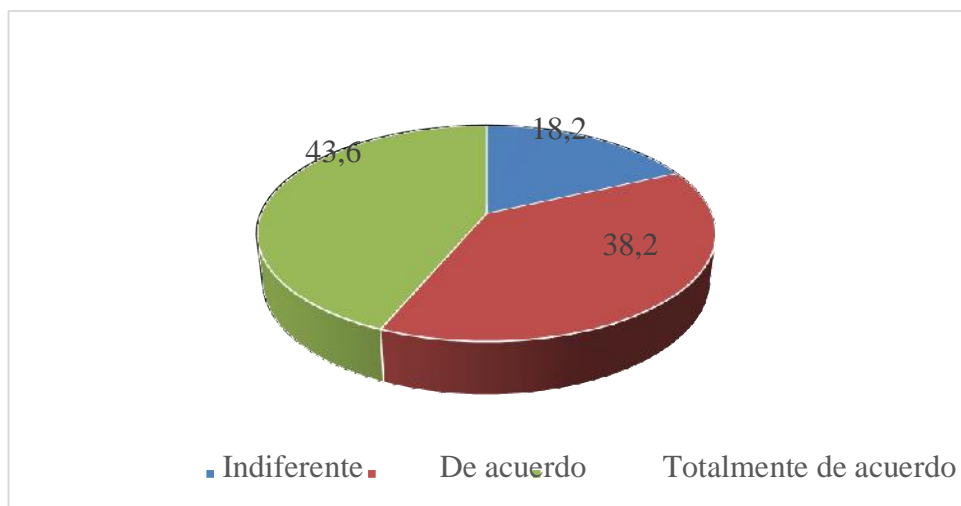


Figura 43. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario

La figura 44, dentro de la misma línea nos muestra que el 60% de las instituciones financieras están totalmente de acuerdo y el 32,7% de acuerdo en que se deben implementar acciones a fin de que cada miembro de la organización se sienta al servicio del mercado, debido a que esta forma de pensar ayuda a que la organización en su conjunto se beneficie con el aporte de todos sus miembros.

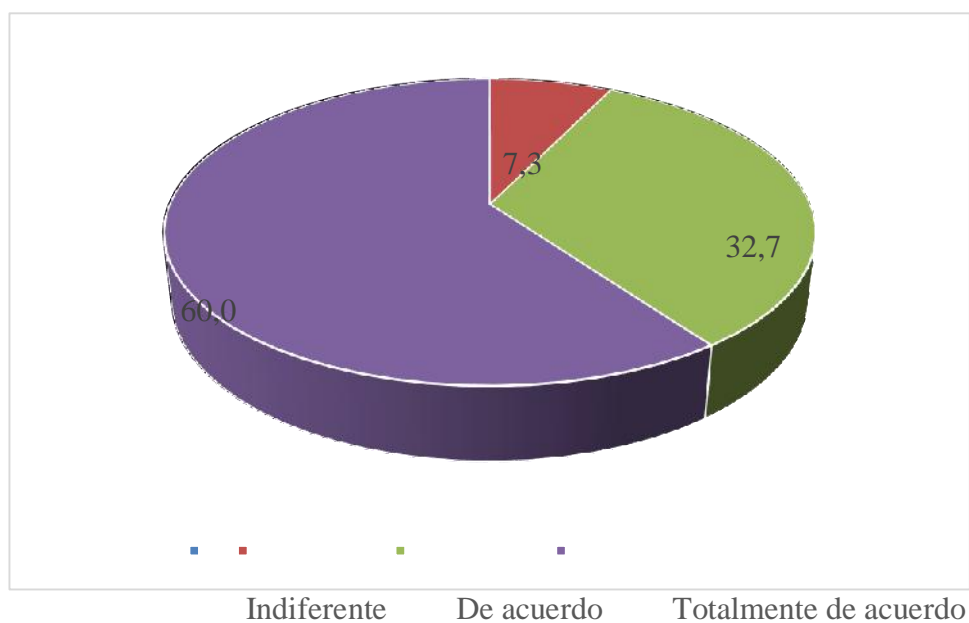


Figura 44. Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 45, nos da a conocer respecto a la coordinación interfuncional que el 54,5% está totalmente de acuerdo y el 36,4% de acuerdo con organizar reuniones internacionales para analizar toda la información relevante obtenida del mercado, esto de vital importancia hoy en día debido a que las organizaciones necesitan contar con lo que está pasando en el entorno o medio para redefinir sus estrategias y acciones en post de obtener mayores participaciones en el mercado donde compiten con sus productos o servicios.

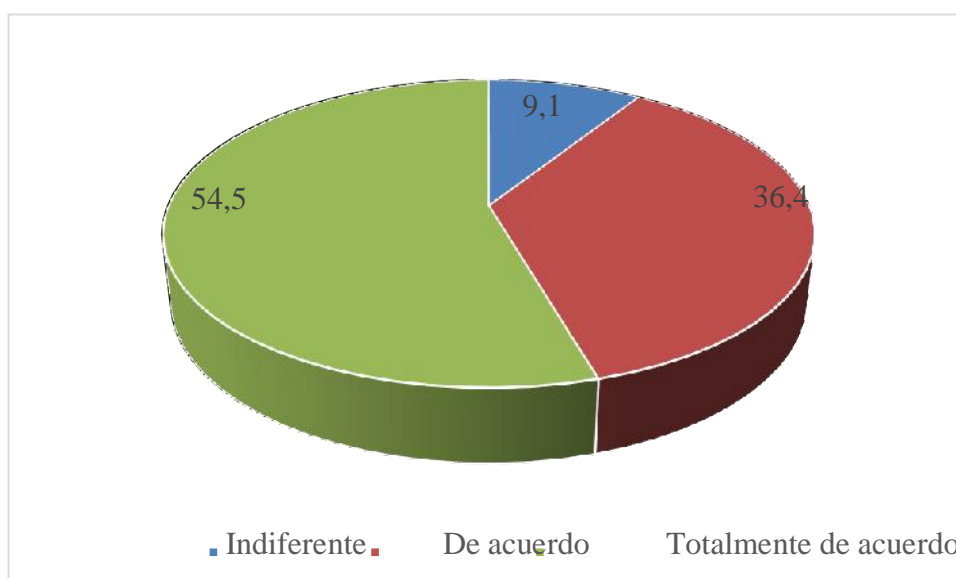


Figura 45. Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información entre las diferentes funciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

En la figura 46, dentro de la misma línea de coordinación, el 40% está de acuerdo, mientras que el 32,7% está totalmente de acuerdo en que se deben estimular los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa. Se ha demostrado que muchas veces la comunicación informal dentro de una organización es mucho más efectiva que la formal y cuando sucede, se debe formalizar dichos canales de comunicación a fin de lograr el éxito que se desea en la organización.

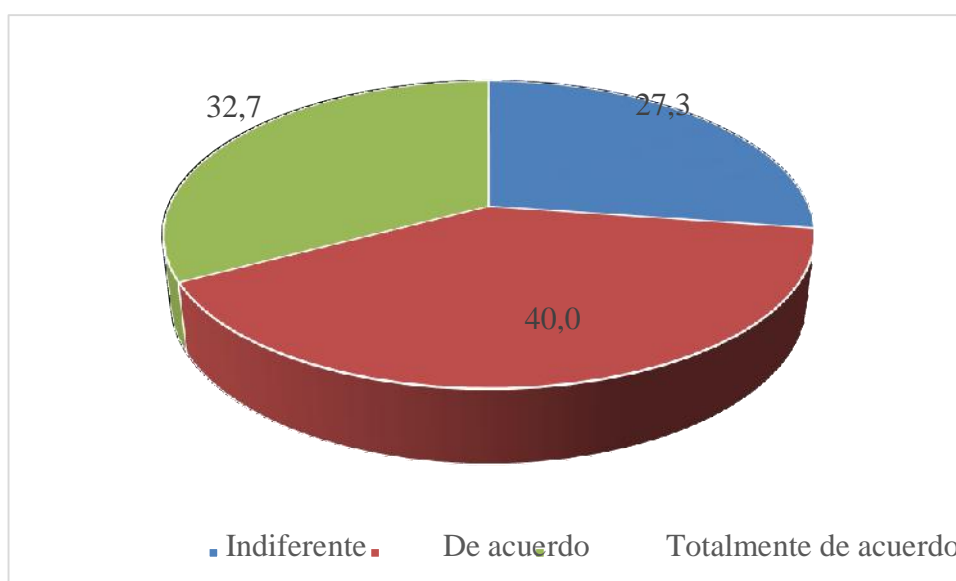


Figura 46. Estimulamos los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

La figura 47, relacionada con el mismo punto, nos muestra que 56,4% está de acuerdo, mientras que el 43,6% está totalmente de acuerdo en que se deben implementar procedimientos para que cada función o área de la organización reciba toda la información sobre su contribución en la satisfacción de los clientes. Esto es relevante ya que las áreas van a tener conocimiento de cómo sus acciones o procedimientos están contribuyendo en la satisfacción de los clientes a los cuales ofertan sus productos o servicios. Además esto tiene un efecto de retroalimentación que va a contribuir a mejorar sus procesos en post de ir incrementando la calidad del servicio y por ende la satisfacción de los clientes a los cuales se dirigen.

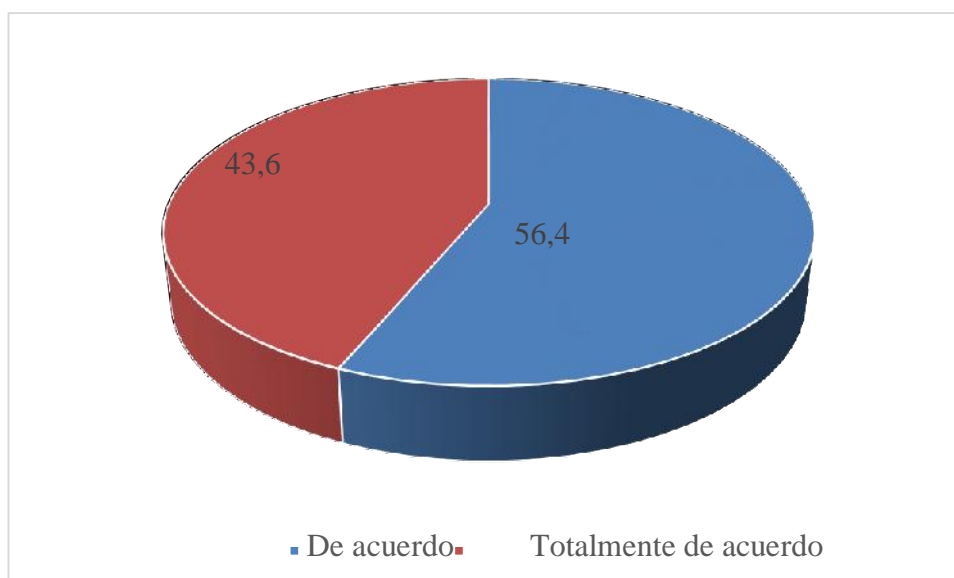


Figura 47. Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes. Fuente: Elaboración propia – Cuestionario.

4.9. Rendimiento

En el cuadro 4, se puede apreciar las rentabilidades de las instituciones financieras que conforman la banca comercial en la región de Lambayeque. Esta rentabilidad ha sido medida a través de el ROE (sobre el patrimonio) y ROA (sobre los activos). Al respecto podemos mencionar que tanto las instituciones de la banca múltiple como las instituciones no bancarias tienen muestran una fuerte variabilidad en la rentabilidad. En el caso de la Banca múltiple, respecto al ROE destacan, el banco Interbank con el 26,3%, Banco de crédito con el 25,76% y el Banco Continental con 23,92%. En el caso de las instituciones no bancarias, destacan Crediscotia Financiera con el 36,97%, Compartamos financiera con el 10,34% y finalmente la CMAC Sullana con el 16,4%.

Tabla 8
Rentabilidad de la banca comercial del distrito de Chiclayo - 2015

Nº	Empresa	ROE	ROA
	Bancaria		
1	Banco Continental	23,92	1,87
2	Banco de crédito del Perú	25,76	2,47
3	Banco Financiero	11,51	0,91
4	Banco Interamericano de Finanzas	13,77	1,03
5	Scotiabank Perú	17,26	1,94
6	Interbank	26,3	2,31
7	Mibanco	13,75	1,62
8	Banco GNB	7,86	0,88
9	Banco Falabella Perú	18,84	2,66
10	Banco Ripley	19,44	4,07
11	Banco Azteca Perú	8,76	0,97
12	Banco Cencosud	1,6	0,29
	Empresas		
13	Crediscotia Financiera	36,97	4,72
14	Financiera TFC	-1,02	-0,12
15	Compartamos Financiera	10,34	2,15
16	Financiera Confianza	4,49	0,69
17	Financiera Efectiva	18,48	4,94
18	Financiera Uno	8,86	2,23
	Cajas		
19	CMAC Paíta	-3,09	-0,45
20	CMAC Piura	13,74	1,65
21	CMAC Sullana	16,4	1,86
22	CMAC Trujillo	9,5	1,8
23	CMCP Lima	-9,74	-1,23
	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito		
24	CRAC Chavín	-113	-8,39
25	CRAC Señor de Luren	2,3	1,01
26	CRAC Sipán	-14,32	-1,76
	EDPYM		
27	EDPYME Alternativa	4,89	0,76
28	EDPYME Maximex SA	-38,91	-12,81
29	EDPYME Raíz	2,12	0,47
30	EDPYME Solidaridad	0,16	0,04
31	EDPYME Acceso Creditico	18,98	2,74
32	EDPYME Inversiones la Cruz	14,49	8,24

Fuente: SBS

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizaron modelos de regresión lineal, dada la escala de intervalo (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student y la prueba de diferencia de medias independientes a través de las cuales se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

5.1. Hipótesis General

Ho: No existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región de Lambayeque.

H1: Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial de la región de Lambayeque.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que la orientación al mercado influye directa y significativamente en el rendimiento de la banca comercial (se rechaza la hipótesis nula), lo cual se demuestra a través de coeficiente de la matriz de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01 y 0.05. Ver tabla 9.

Tabla 9
Correlaciones

		ROE	ROA	O_MERCADO
ROE	Correlación de Pearson	1	,829**	,709**
	Sig. (bilateral)		,000	,022
	N	55	55	55
ROA	Correlación de Pearson	,829**	1	,613*
	Sig. (bilateral)	,000		,013
	N	55	55	55
O_MERCADO	Correlación de Pearson	,709**	,613*	1
	Sig. (bilateral)	,022	,013	
	N	55	55	55

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

De otro lado, en la tabla 10, se puede visualizar el R cuadrado ajustado, el cual asciende al 56%, lo nos muestra un buen ajuste del modelo, así mismo, en el cuadro 8 se aprecia la tabla anova, la cual nos indica que el modelo en su conjunto es significativo dado que el nivel de significancia es menor a 0,05 (a un nivel de confianza del 95%). De otro lado, en la tabla 10, se aprecia el modelo de regresión, del cual podemos concluir lo siguiente: los variables independientes tanto el ROE como el ROA son significativas en el modelo y explican el comportamiento de la variable dependiente orientación al mercado, ya que ambos tienen un nivel de significancia menor a 0,05 (a un nivel del 95% de confianza), así mismo, existe una relación directamente proporcional, dado el signo positivo de los parámetros. Finalmente los estadísticos de colinealidad nos indican que no existe multicolinealidad ya que el indicador de tolerancia es menor a 0,10 y el indicador FIV el mayor a 10.

Tabla 12
Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
(Constante)	3,659	,196		18,656	,000	3,265	4,052		
ROE	,064	,021	,690	3,041	,004	,022	,106	,013	13,192
ROA	,327	,162	,459	2,024	,048	,652	,003	,033	18,325

a. Variable dependiente: O_MERCADO

Tabla 10

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación
1	,602 ^a	,562	,529	,75096

a. Variables predictoras: (Constante), ROA, ROE

b. Variable dependiente: O_MERCADO

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

Tabla 11
ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1. Regresión	5,657	2	2,828	5,015	,010 ^b
Residual	29,325	52	,564		
Total	34,982	54			

a. Variable dependiente: O_MERCADO

b. Variables predictoras: (Constante), ROA, ROE

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

5.2. Hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis específica del análisis de los clientes influye en la orientación al mercado

Ho: El análisis de los clientes de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

H1: El análisis de los clientes de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación del mercado.

Se puede concluir que la variable análisis de los clientes, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la region de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 15.

5.2.2. Hipótesis específica las acciones estratégicas influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas sobre los clientes, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la region de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de

significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 15.

5.2.3. Hipótesis específica análisis de la competencia influyen en la orientación al mercado

Ho: El análisis de la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

H1: El análisis de la competencia de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado”

Se puede concluir que la variable análisis de la competencia, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la region de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 15.

5.2.4. Hipótesis específica análisis de la competencia influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca

comercial en la región de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 15.

5.2.5. Hipótesis específica análisis del entorno influyen en la orientación al mercado

Ho: El análisis del entorno de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: El análisis del entorno de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable análisis del entorno, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la region de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver table 15.

5.2.6. Hipótesis específica acciones estratégicas sobre el entorno influyen en la orientación al mercado

Ho: Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial no influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: Las acciones estratégicas sobre el entorno de la banca comercial influyen directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable acciones estratégicas, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la región de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver table 15.

5.2.7. Hipótesis específica coordinación interfuncional influyen en la orientación al mercado

Ho: La coordinación interfuncional de la banca comercial no influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

H1: La coordinación interfuncional de la banca comercial influye directa y significativamente a la orientación al mercado.

Se puede concluir que la variable coordinación interfuncional, influye significativamente en la orientación al mercado de la empresas de la banca comercial en la región de Lambayeque, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 15.

Tabla 13
Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,843 ^a	,711	,667	,46413

- a. Variables predictoras: (Constante), COORD_INTERF, ANAL_CLIEN, ACC_ESTRAT, ANAL_COMP, ACC_ESTRAT_ENTOR, ACC_ESTR_COMP, ANAL_ENTOR
- b. Variable dependiente: O_MERCADO

Tabla 14
ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,857	7	3,551	16,485	,000 ^b
	Residual	10,124	47	,215		
	Total	34,982	54			

- a. Variable dependiente: O_MERCADO
- b. Variables predictoras: (Constante), COORD_INTERF, ANAL_CLIEN, ACC_ESTRAT, ANAL_COMP, ACC_ESTRAT_ENTOR, ACC_ESTR_COMP, ANAL_ENTOR

Tabla 15
Coefficientes del modelo de regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
(Constante)	,862	2,764		,312	,757	4,699	6,423		
ANAL_CLIEN	,158	,587	,055	3,269	,009	1,339	1,023	,047	16,800
ACC_ESTRAT	,054	,300	,040	4,181	,047	,549	,658	,026	17,944
ANAL_COMP	,361	,491	,240	3,735	,046	,627	1,349	,058	17,315
ACC_ESTR_C OMP	,356	,595	,253	2,598	,003	1,554	,842	,035	28,978
ANAL_ENTOR	,288	,372	,377	2,768	,016	,463	1,035	,026	39,081
ACC_ESTRAT ENTOR	,200	,481	,168	3,416	,029	,767	1,168	,038	26,448
COORD_INTER F	,362	,594	,332	2,610	,045	,833	1,557	,021	48,170

a. Variable dependiente: O_MERCADO

5.2.8. Hipótesis específica relación de la orientación al mercado entre la banca múltiple y la instituciones no bancarias

Ho: Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias no existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

H1: Entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias existen diferencias significativas con relación a la estrategia de orientación al mercado.

El resultado de la prueba t “student” de diferencias de medias de muestras independientes nos indica a un nivel de significancia del 95% existen diferencias entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias con relación a la estrategia de orientación al mercado. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 16.

.

Tabla 16

Prueba de diferencia de medias

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
OM	16,538	,702	9,521	53	,000	,95100	,09989	,75065	1,15134
			10,404	30,520	,000	,95100	,09140	,76446	1,13754
	Se han asumido varianzas iguales								
	No se han asumido varianzas iguales								

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha comprobado que la orientación al mercado tiene una relación directa y significativa con el rendimiento medido a través del ROE y el ROA. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de todos estos elementos con la variable dependiente orientación al mercado.

SEGUNDA: Se ha demostrado que la política de analizar a los clientes influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis de los clientes explican la orientación al mercado.

TERCERA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre los clientes influyen significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que las acciones estratégicas sobre los clientes explican la orientación al mercado.

CUARTA: Se ha demostrado que el análisis de la competencia influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha

comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis de la competencia explica la orientación al mercado.

QUINTA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influyen significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que la las acciones estratégicas sobre la competencia explican la orientación al mercado.

SEXTA: Se ha demostrado que el análisis del entorno influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el análisis del entorno explica la orientación al mercado.

SEPTIMA: Se ha demostrado que las acciones estratégicas sobre el entorno influyen significativamente el éxito de la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir las acciones estratégicas sobre el entorno explican la orientación.

OCTAVA: Se ha demostrado que la coordinación interfuncional entre los miembros de la institución influye significativamente en la orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que la coordinación interfuncional explica la orientación al mercado.

NOVENA: Se ha demostrado que existen diferencias entre la banca múltiple y las instituciones no bancarias en relación a la estrategia de orientación al mercado, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, de diferencia de medias de muestras independientes, a un nivel de confianza del 95%.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Las empresas de la banca comercial deben seguir orientando sus estrategias hacia el mercado, lo cual significa que deben orientar sus estrategias de afuera hacia adentro de la organización, es decir, tomar en consideración como base para la definición de sus estrategias las necesidades y expectativas de los clientes, ya que esto redundará una mayor rendimiento de su patrimonio o sus activos.
- SEGUNDA:** Tanto las empresas de la banca múltiple como de las instituciones no bancarias deberán analizar permanentemente a sus clientes actuales y potenciales del mercado meta al cual se dirigen, conociendo la evolución de sus necesidades, podrán diseñar nuevos productos o servicios que generen valor para sus clientes y de esta manera orientar más al mercado sus acciones.
- TERCERA:** Las empresas que conforman la banca múltiple y las instituciones no bancarias deben desarrollar estrategias sobre los clientes, en función de la evaluación permanente de la percepción de sus productos en el mercado y de la evolución de los nichos de mercado.
- CUARTA:** Las empresas del sistema financiero, específicamente la banca comercial deben analizar permanentemente la competencia, evaluar sus estrategias y los productos que tienen en el mercado que compiten con los suyos en los diferentes segmentos, a fin de no perder participación en el mercado y sobre todo mantener su cartera de clientes satisfechos.

- QUINTA:** La banca comercial debe desarrollar permanentemente acciones estrategias sobre la competencia, evaluando todas sus acciones y productos comparándolo con los suyos a través de un enfoque de orientación al mercado, donde el cliente debe encontrar en la institución los productos financieros que requiere para sus operaciones, de tal modo, que no tenga que ir a la competencia a encontrar lo que la empresa no tiene.
- SEXTA:** Las instituciones financieras de la banca comercial no deben dejar de lado el análisis del entorno, en los aspectos, económico, social, cultural, tecnológico, entre otros, que son gravitantes para el desarrollo de la institución, ya que hoy más que nunca se toman decisiones en incertidumbre.
- SÉPTIMA:** La banca comercial debe diseñar permanentemente acciones estratégicas sobre el entorno, sobre la base de un plan estratégico que incorpore escenarios probables del medio en que se desenvuelve a fin de no perder de vista la evolución del mismo y las probables contingencias que se podrían presentar en el futuro.
- OCTAVA:** Con la finalidad de mantener una estrategia de orientación al mercado por parte de la banca comercial, se debe tener como política transmitir la información del entorno hacia adentro de la organización, es decir a todas las áreas funcionales de la empresa a fin de que esta información sea incorporada en la estrategia corporativa, de tal modo que se logre un alineamiento de la misma por parte de los integrantes de la organización.

NOVENA: Ambos tipos de instituciones, la banca múltiple y las instituciones no bancarias no deben dejar de lado la orientación al mercado, debido a que son los clientes que guían el accionar de las empresas y por ende son ellos los que general los ingresos a través de la adquisición de los productos financieros que demandan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aaker, D.A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, Vol.31, pp.84-98.
2. Aaker, D.A. (1987): "Management Estratégico del Mercado". Hispano Europea, Barcelona.
3. Ames, Ch.B. (1970): "Trappings vs Substance in Industrial Marketing". *Harvard Business Review*, Vol.48, July-August, pp.93-102.
4. Anderson, P.F. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, Vol.46, Winter, pp.15-26.
5. Approach". *27th EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.3, pp.129-138.
6. Armario. J. (2003). "Orientación al mercado y proceso de internalización de empresas". Tesis doctoral.
7. Avlonitis, G.J.; Kouremenos, A. y Gounaris, S.P. (1993): "Discriminating Profitable and Unprofitable Companiers on the Basic of Company Marketing Profiles", en *Marketing for the New Europe'*, eds. Chias J. y Sureda J., 22nd EMAC Conference, Barcelona, from 25th to 28th May. Proceedings, Vol.1, pp.105-120.
8. Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, nº4, Fall, pp.411-427.
9. Barksdale, H.C. y Darden, B. (1971): "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.35, October, pp.29-36.
10. Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol.17, nº1, pp.90-120.
11. Barney, J.B. y Hoskisson, R.E. (1990): "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals". *Managerial and Decisions Economics*, Vol.11, pp.187-198.

12. Bigné Alcañiz, E.; Moliner Tena, M.A.; Sánchez García, J. y Vallet Bellmunt, T.M. (1998): "La Orientación al Mercado de las Empresas del Sector Azulejero Español. La Relación con los Antecedentes Externos y con los Resultados". *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 24-25 Septiembre, pp.121-126.
13. Bigné Alcañiz, J.E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del Marketing: Bases de futuro". *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*. Lérida, Junio, pp.69-80.
14. Bondra, J.C. y Davis, T.R. (1996): "Marketing's Role in Cross-Functional Information Management". *Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp.187-195.
15. Business". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, nº29, pp.159-174.
16. Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995): "Narver and Slater, Kholi and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, nº1, pp.41-60.
17. Calvo Silvosa, A.; Río Araujo, M^a L. del y Cerrato Salas, M^a C. (1996): "Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la Orientación al Mercado (1)". *Congreso Nacional de AEDEM*, Granada, pp.129-139.
18. Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*, Vol.15, nº2, pp.119-139.
19. Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1993): "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability". Working Paper, Annual Conference American Marketing Association.
20. Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1998): "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence". *The Journal of Services Marketing*, Vol.12, nº4, pp.246-264.

21. Cossío, S. (2013). "La orientación al mercado y el rendimiento: El caso de la banca comercial española". Tesis Doctoral.
22. Day, G.S. (2000): "Managing Market Relationship". Journal of Academy of Marketing Science, Vol.28, nº1, Winter, pp.24-30.
23. Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assesing Advantage: A Framework For Diagnostic Competitive Superiority". Journal of Marketing, Vol.52, nº2, April, pp.1-20.
24. Day, G.S. (1990): "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value". The Pree Press. New York.
25. Day, G.S. (1991): "Learning About Markets". Marketing Science Institute, Report nº91-117. Cambridge, M.A.
26. Day, G.S. (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.20, Fall, pp.323-329.
27. Day, G.S. (1994a): "The Capabilities of Market-Driven Organizations". Journal of Marketing, Vol.58, October, pp.37-52.
28. Day, G.S. (1994b): "Continuous Learning about Markets". California Management Review, Summer, pp.9-31.
29. Day, G.S. y Wensley, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation". Journal of Marketing, Vol.47, Fall, pp.79-89.
30. Deshpandé, R. y Farley, J. (1990): "Customer Orientation in Japanese Firms". Marketing Science Institute, Working Paper nº90-123, pp.21-23.
31. Deshpandé, R. (1982): "The Organizational Context of Market Research Use". Journal of Marketing, Vol.46, Autumn, pp.91-101.
32. Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit". Strategic Management Journal, Vol.5, pp.265-273.

33. Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit". *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.265-273.
34. Doyle, P. y Hooley, G.J. (1992): "Strategic Orientation and Corporate Performance". *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, pp.59-73.
35. Dunn, M.G.; Norburn, D. y Birley, S. (1985): "Corporate Culture: A Positive Correlation with Marketing Effectiveness". *International Journal of Advertising*, Vol.4, nº1, pp.65-73.
36. Gómez (1997), "Estrategias de marketing en banca empresas: aplicación al sistema bancario español. Universidad Autónoma de Madrid.
37. Greenley, G.E. (1995a): "Forms of Market Orientation in U.K. Companies". *Journal of Management Studies*, Vol.32, nº1, January, pp.47-66.
38. Greenley, G.E. (1995b): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies". *British Journal of Management*, Vol.6, pp.1-13.
39. Hise, R. (1965): "Have Manufacturing Firms adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*, Vol.29, July, pp.9-12.
40. Homburg, Ch. y Becker, J. (1998): "Market-oriented Management: A Systems-based
41. Hooley, G.J.; Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, Vol.24, nº9, pp.7-23.
42. Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, Vol.59, April, pp.1-15.
43. Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependences and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*, Vol.60, October, pp.107-114.

44. Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1991): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Working Paper, *Marketing Science Institute*.
45. Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.53-70.
46. Jaworski, B.; Kohli, A.K. y Sahay, A. (2000): "Market-Driven versus Driving Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.45-54.
47. Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-153.
48. Kiel, G. (1984): "Technology and Marketing: The Magic Mix?". *Business Horizons*, May-june, pp.7-14.
49. Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.53-70.
50. Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.1-18.
51. Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol.30, n°4, November, pp.467-477.
52. Kohli, A.K.; Venkatraman, N. y Grant, J.H. (1990): "Exploring the Relationship between Market Share and Business Profitability". *Research in Marketing*, Vol.10, Jai Press Inc., pp.113-133.
53. Kotler, Ph. (1994): "Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control". 8ª Edición, Prentice-Hall-Simon & Shuster International Group. Versión castellana: "Dirección de Marketing" (1995), 8ª edic. Prentice Hall International, U.K.

54. Kotler, Ph. y Armstrong, G. (1994): "Principles of Marketing". 6ª edic., *Prentice Hall Inc.* Versión castellana: "Mercadotecnia" (1996), 6ª edic., Prentice Hall Hispanoamericana.
55. Lado Cousté, (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model". *European Journal of Marketing*, Vol.32, nº1-2, pp.23-39.
56. Lado Cousté, N. (1995): "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
57. Lado Cousté, N.; Maydeu-Olivares, A. y Martínez Martínez, M.A. (1998): "El Nivel de la Orientación al Mercado de las Empresas Aseguradoras en España y en el Resto de Europa: Un Estudio Comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.2, nº1, Marzo, pp.99-111.
58. Lambin, J.J. (1995): "Marketing Estratégico". McGraw-Hill, 3ª edición, Madrid.
59. Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980): "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning". *Journal of Marketing*, Vol.44, nº1, winter, pp.19-25.
60. Lear, R.W. (1963): "No Easy Road to Market Orientation". *Harvard Business Review*, Vol.41, September-october, pp.53-60.
61. Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, Vol.38, nº4, pp.45-56.
62. Lichtenthal, J.D. y Wilson, D.T. (1992): "Becoming Market Oriented". *Journal of Business Research*, Vol.24, pp.191-207.
63. Llonch Andreu, J. (1993): "La Orientación al Mercado y sus Efectos en los Resultados de la Empresa". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
64. Llonch Andreu, J. y Waliño, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa". *ESIC-Market*, Enero-marzo, pp.3-39.

65. Magalhães Serra, E. y Carvalho Vieira, J.M. (1994): "Orientación al Mercado: la Ética del Concepto de Marketing". Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM. Cáceres, 7-10 Junio, pp.307-318.
66. Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". Journal of Marketing, Vol.49, winter, pp.13-25.
67. Martín Armario, E. (1993): "Marketing". Ariel, Madrid.
68. McGee, L.W. y Spiro, R.L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective". Business Horizons, May-june, pp.40-45.
69. McKenna, R. (1991): "El Nuevo Concepto de Marketing: Marketing es Todo". Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre, pp.25-38.
70. McNamara, C.P. (1972): "The Present Status of the Marketing Concept". Journal of Marketing, Vol.36, January, pp.50-57.
71. Moscoso (2007), "Medición de la competitividad de la banca múltiple peruana para el periodo de estudio 1998 – 2004". Universidad autónoma de Madrid.
72. Narver, J.C. y Slater, S.F. (1992): "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment". Marketing Science Institute, Working Paper nº92-118.
73. Narver, J. y Slater, S. (1993): "Product-market Strategic and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types". European Journal of Marketing, Vol.27, nº10, pp.33-51.
74. Narver, J.C. y Slater, S.E. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". Journal of Marketing, Vol.58, January, pp.46-65.
75. Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal of Marketing, Vol.54, October, pp.20-35.

76. Narver, J.C. y Slater, S.F. (1991): "Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches". *Marketing Science Institute*, Working Paper nº91-128.
77. O'Shaughnessy, J. (1995): "Competitive Marketing: A Strategic Approach". 3ª edic, Routledge, London & New York.
78. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.
79. Pearce, J.A.; Robbins, D.K. y Robinson, R.B. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance". *Strategic Management Journal*, Vol.8, March-april, pp.125-134.
80. Pelham, A. (1993): "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
81. Pleshko, J. (1993): "The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)". Tesis Doctoral, The Florida State University, U.M.I.
82. Porter, M.E. (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". *The Free Press*, New York.
83. Porter, M.E. (1996): "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, Vol.74, nº6, pp.61-78.
84. Rivera Camino, J. (1995): "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série- nº243, Bélgica.

85. Rivera Camino, J. (1995a): "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série-n°243, Bélgica.
86. Rivera Camino, J. (1995b): "La Orientación al Mercado: Una estrategia organizacional competitiva". *Curs D'estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*. Documento de trabajo, Septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.
87. Rivera Camino, J. (1995c): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy". Working Paper 95-60, *Business Economic Serie 09*, Diciembre, Universidad Carlos III de Madrid.
88. Roberts, E.B. (1990): "Evolving toward Product and Market-Orientation: The Early Years of Technology-Based Firms". *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, Diciembre, pp.274-287.
89. Roberts, E.B. (1991): "Strategic Transformation and the Success of High- Technology Companies". *International Journal of Technology Management*, pp.59-80.
90. Ruekert, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *Journal of Research in Marketing*, Vol.9, January, pp.225-245.
91. Ruekert, R.W.; Walker, O.C. y Roering, K.J. (1985): "The Organization of
92. Schlesinger, L.A. y Heskett, J.L. (1991): "The Service-Driven Service Company". *Harvard Business Review*, September-october, pp.71-81.
93. Schnaars, S.P. (1994): "Estrategias de Marketing: Un Enfoque Orientado al Consumidor" Ed. Díaz de Santos, Madrid.
94. Shapiro, B.P. (1988): "What the Hell is 'Market Oriented'?". *Harvard Business Review*, November-december, pp.119-125.
95. Sharp, B. (1991): "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus". *International Marketing Review*, Vol.8, n°4, pp.20-25.

96. Sinkula, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp.35-45.
97. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp.63-74.
98. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996b): "Information Search Style and Business Performance: An Exploratory Study". University of Washington, Working Paper.
99. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, Vol.58, nº1, January, pp.46-55.
100. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994b): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance". *Business Horizons*, Vol.37, nº2, March-april, pp.22-28.
101. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996a): "Competitive Strategy in the Market-Focused
102. Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walker, B.J. (1992): "Fundamentos de Marketing". McGraw-Hill, 9ª edición, Mexico.
103. Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". 25th EMAC Annual Conference, 'Marketing for an Expanding Europe', J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.
104. Varela González, J.A.; Calvo Silvosa, A.; Magalhaes, E. y Carvalho, J.M. (1996) (Varela et al.): "Perspectivas sobre el Constructo 'Orientación al Mercado'. Análisis empírico de sus Relaciones (1)". Actas del IX Congreso Nacional de AEDEM. Granada, Junio, pp.115-128.
105. Varela González, J.A.; Río Araujo, M.L. del y Benito Torres, J.L. (1994): "Antecedentes de la Orientación al Mercado". *Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM*. Cáceres, 7-10 Junio, Vol.II, pp.195-203.

106. Vázquez Casielles, R. (1986): "Desarrollos Recientes en la Estrategia de Marketing. Una Recopilación". Revista Española de Economía, Vol.3, nº1, pp.151-171.
107. Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J.A. (1994): "Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales". Civitas, Madrid.
108. Walker, O.C. y Ruekert, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". Journal of Marketing, Vol.51, July, pp.15-33.
109. Webster, F.E. Jr. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept". Business Horizons, Vol.31, May-june, pp.29-39.
110. Webster, F.E. Jr. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". Journal of Marketing, Vol.56, October, pp.1-17.
111. Willenborg, G.; Alsem, K.J. y Hoekstra, J.C. (1998): "A Classification of Marketing Orientations: An Empirical Investigation in The Netherlands". 27th EMAC Annual Conference, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.569-578.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: “La orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial en región Lambayeque, año 2015”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicador
Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial?	Objetivo general Determinar cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial.	Hipótesis general Existe relación directa y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la banca comercial.	V.I. Orientación al mercado Rendimiento	Análisis de los clientes Acciones estratégicas sobre el entorno Coordinación interfuncional Análisis del entorno Acciones estratégicas sobre los clientes
Problemas específicos 1. ¿Cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación del mercado? 2. ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado? 3. ¿Cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado? 4. ¿Cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado?	Objetivos específicos 1. Analizar cómo contribuye el análisis de los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado. 2. Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial a la orientación al mercado. 3. Analizar cómo influye el análisis de la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado. 4. Determinar cómo influyen las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial a la orientación al mercado.	Hipótesis específicas 1. El análisis de los clientes de la banca comercial influye directamente y significativamente a la orientación al mercado. 2. Las acciones estratégicas sobre los clientes de la banca comercial influyen directamente y significativamente a la orientación al mercado. 3. El análisis de la competencia de la banca comercial influye directamente y significativamente a la orientación al mercado. 4. Las acciones estratégicas sobre la competencia de la banca comercial influyen directamente y significativamente a la orientación al mercado.	V.D. Rendimiento	ROA ROE Cuota de mercado
Método y		Población y Muestra		Técnicas e
Tipo de Investigación: Investigación aplicada		Población: Está determinada por los gerentes de las 143 sucursales y/o agencias de la región Lambayeque.		Método: Descriptivo y correlacional
Nivel de investigación: Descriptiva, correlacional		Muestra: Se ha tomado toda la población.		Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
Diseño de investigación: No experimental		Muestra: Se ha tomado toda la población.		Tratamiento estadístico: Estadística descriptiva y correlacional

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

EL CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

1. Años en el Puesto: _____

2. Sexo M () F ()

3. Edad

4. Banca Comercial: a) Banca Múltiple b) Instituciones no bancarias

1. LOS CLIENTES.

1a. ANALISIS DE CLIENTES.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

1.1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.
1.2 Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
1.3 Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.
1.4 Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.
1.5 Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.
1.6 Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado (clientes actuales y potenciales)
1.7 Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por
1.8 Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios.
1.9 Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, contacto telefónico y vía informática, ...)

1b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL CLIENTE.

En nuestra entidad financiera ...

1.10 Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estándares.
1.11 Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
1.12 Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.
1.13 Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes.
1.14 Respondemos más rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.
1.15 Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.
1.16 Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.
1.17 Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.
1.18 Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto.
1.19 Brindamos la información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.
1.20 Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.

1. LA COMPETENCIA.

2a. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

2.1 Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos.
2.2 Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.
2.3 Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (productos/servicios, precio, comunicación, ...) de nuestros competidores más peligrosos.
2.4 La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.
2.5 Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia.

2b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1a significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

2.6 Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia que se dirigen a nuestros clientes.
2.7 Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.
2.8 Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos.
2.9 Nuestros productos/servicios se diferencian de los productos/servicios de los competidores en características importantes para el cliente.

1. EL ENTORNO.

3a. ANALISIS DEL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

3.1 Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios entorno legal, social, económico, tecnológico, etc.
3.2 Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.
3.3 Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.

3b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

3.4 Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como asociaciones consumidores y usuarios, sindicatos, partidos políticos,	
3.5 En la elaboración de nuestro plan estratégico, utilizamos el método de los escenarios (técnica de análisis prospectivo) y definimos una o varias estrategias alternativas.	
3.6 Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.	

1. COORDINACION INTERFUNCIONAL.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa en total desacuerdo y 5 implica en total acuerdo.

En nuestra entidad financiera ...

4.1 La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales la empresa.
4.2 Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.
4.3 Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.
4.4 Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.
4.5 Estimulamos los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa.
4.6 Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.

Muchas gracias por su colaboración.